

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
CÍCERA CARLA BEZERRA DA SILVA

**AS RELAÇÕES ENTRE HOSPITALIDADE, DIRETRIZES
ORGANIZACIONAIS E ATENDIMENTO AO HÓSPEDE NA
HOTELARIA: UM ESTUDO COM MODELAGEM DE
EQUAÇÕES ESTRUTURAIS**

São Paulo
2016

CÍCERA CARLA BEZERRA DA SILVA

**AS RELAÇÕES ENTRE HOSPITALIDADE, DIRETRIZES
ORGANIZACIONAIS E ATENDIMENTO AO HÓSPEDE NA
HOTELARIA: UM ESTUDO COM MODELAGEM DE
EQUAÇÕES ESTRUTURAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Banca Examinadora, como exigência
parcial para a obtenção do título de
Mestre em Hospitalidade, da Universidade
Anhembi Morumbi, sob a orientação do
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti.

São Paulo
2016

CÍCERA CARLA BEZERRA DA SILVA

AS RELAÇÕES ENTRE HOSPITALIDADE, DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS E ATENDIMENTO AO HÓSPED NA HOTELARIA: UM ESTUDO COM MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, na área de concentração Hospitalidade: serviços e organizações, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação do Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti.

Aprovada em

Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti

Profa. Dra. Elizabeth Kyoko Wada

Prof. Dra. Fabrícia Durieux Zucco

Aos meus pais, Carlos e Zélia; aos meus irmãos, César e Caroline; aos meus
sobrinhos, Kaiky e Anna Laura; e ao meu esposo, Thiago Rios.

AGRADECIMENTOS

Participar de um processo de aprendizado nos coloca, a todo momento, na condição de protagonistas da vida e das escolhas. Por este motivo, agradeço a todas as pessoas com as quais convivo pelo entendimento e aceitação de minhas escolhas e suas consequências.

Aos meus pais, meu carinho, amor, respeito e, principalmente, admiração, visto que sem a base educacional concedida a mim não seria possível viver este momento com tanta segurança, sensatez e discernimento.

Aos meus irmão e sobrinhos, por compreenderem minhas ausências em comemorações, em apresentações e, até mesmo, em momentos rotineiros da vida.

Dedico agradecimento especial ao meu companheiro de vida e aventuras, Thiago Rios, por sempre participar das minhas escolhas e aceitá-las com todas as suas privações e consequências.

A todos os meus colegas de trabalho, por apoiarem minha decisão e por permitirem que minhas ausências das atividades operacionais fossem tranquilas.

Á pessoa que mais me incentivou, que, mais do que um orientador, foi um entusiasta das minhas ideias, um companheiro e um amigo. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, sem você, certamente, meu aprendizado não teria sido tão intenso, agradável e rico.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê”.

Arthur Schopenhauer

RESUMO

Esta dissertação analisa as relações entre diretrizes organizacionais, hospitalidade e atendimento ao hóspede. A pergunta orientadora que norteou o estudo foi: Quais são as relações entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e o atendimento ao hóspede na hotelaria? O objetivo geral da pesquisa constituiu em avaliar as relações entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e atendimento ao hóspede na hotelaria. A competitividade não foi medida diretamente; apenas foi inferida como a relação positiva entre os três constructos citados. A partir da problemática e do objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos: Identificar quais são as relações entre hospitalidade e diretrizes organizacionais na hotelaria brasileira; Apontar os indícios de como a hospitalidade influencia o atendimento ao hóspede na hotelaria brasileira; e evidenciar como as diretrizes organizacionais se relacionam com o atendimento ao hóspede na hotelaria brasileira. A abordagem da pesquisa foi quantitativa, descritiva, com os dados coletados por meio de um questionário estruturado, com escala tipo *Likert* de cinco pontos, de gerentes, supervisores e detentores de cargos operacionais da hotelaria brasileira. Os resultados evidenciados pelas análises estatísticas realizadas por meio do *software* SmartPLS 3, permitiram identificar que existem relações positivas e fortes entre diretrizes organizacionais, hospitalidade e atendimento ao hóspede na hotelaria, confirmando as hipóteses propostas. Constatou-se, também, a necessidade de aprimorar o instrumento de coleta de dados, adequando alguns termos à realidade brasileira.

Palavras-chave: Hospitalidade. Diretrizes organizacionais. Atendimento ao hóspede. Escala de hospitalidade.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the relations among organizational guidelines, hospitality and customer service. The leading question, which guided the study, was: What are the relations among hospitality, organizational guidelines and customer service in the hotel business? The general objective of the research was to assess the relations among hospitality, organizational guidelines and customer service in hotels. Competitiveness was not directly measured; it was instead only inferred as being the positive relation of the three mentioned constructs. From the issue and the general goal, specific objectives were established as follows: Identifying what are the relations between hospitality and organizational guidelines in Brazilian hospitality; pointing out the signs of how hospitality influences the customer service in the Brazilian hospitality; showing how corporate culture relates to customer service in the Brazilian hospitality. The research approach was quantitative and descriptive, with data collected through a structured questionnaire based on the Likert type scale of five points - managers, supervisors and holders of operating positions within Brazilian hospitality. The results shown by the statistical analysis done by the SmartPLS 3 software identified that there are positive and strong relations among organizational guidelines, hospitality and customer service in the hotel business, which confirms the proposed hypotheses. It was also demonstrated that there is a need to improve the data collection instrument, adapting some terms to the Brazilian reality.

Keywords: Hospitality. Organizational guidelines. Customer service. Hospitality scale.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Domínios da hospitalidade	19
Figura 2 - As dimensões da hospitalidade	21
Figura 3 - <i>Hospitality conceptual lens</i>	24
Figura 4 - Ciclo de manutenção da hospitalidade	38
Figura 5 - Modelo da experiência e relacionamento em hospitalidade	40
Figura 6 - O triângulo de serviços	43
Figura 7 - Lacunas no atendimento ao hóspede	45
Figura 8 - Interações entre pessoas e situações	49
Figura 9 - Rede econômica do setor da hospitalidade	53
Figura 10 - Modelo da pesquisa	59
Figura 11 - Esquema para o processo de análise	65
Figura 12 - Modelo com as AVEs para o teste final	78
Figura 13 - <i>Bootstrapping</i> do modelo final	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores que fundamentaram a dissertação	14
Quadro 2 - Síntese da pesquisa	16
Quadro 3 - Os três constructos da hospitalidade de Lashley	26
Quadro 4 - Dimensão organizacional da <i>hospitality culture scale</i> (HCS)	27
Quadro 5 - As cinco dimensões de hospitalidade de Hemmington	32
Quadro 6 - As dimensões percebidas das diretrizes organizacionais de Tepeci e Bartlett	33
Quadro 7 - Segmentação de hotéis segundo Vallen e Vallen	57
Quadro 8 - Classificação de Meios de Hospedagem	57
Quadro 9 - Os três constructos do modelo e a teoria envolvida	61
Quadro 10 - Glossário dos principais indicadores da análise do modelo de equações estruturais	65
Quadro 11 - O constructo "diretrizes organizacionais", suas variáveis e autores.	66
Quadro 12 - O constructo "hospitalidade suas variáveis" e os autores	67
Quadro 13 - O constructo "atendimento ao hóspede na hotelaria" e suas variáveis e os autores	69
Quadro 14 - Variáveis eliminadas após a primeira fase de cortes	74
Quadro 15 - Variáveis eliminadas no segundo momento de ajuste	77
Quadro 16 - Variáveis que compõem o modelo final	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação do modelo final pelo PLS <i>Quality Criteria</i>	73
Tabela 2 - Cargas cruzadas (<i>Cross Loadings</i>)	76
Tabela 3 - Avaliação dos critérios após os cortes	77
Tabela 4 - Resultados da Q6	81
Tabela 5 - Resultados da Q4	82
Tabela 6 - Resultados da Q2	82
Tabela 7- Resultados da Q9	83
Tabela 8 - Resultados da Q8	83
Tabela 9 - Resultados da Q10	84
Tabela 10 - Resultados da Q11	84
Tabela 11 - Resultados da Q12	85
Tabela 12 - Resultados da Q14	85
Tabela 13 - Resultados da Q16	86
Tabela 14 - PLS <i>Quality Criteria</i> do modelo final	86
Tabela 15 - Critérios de qualidade de ajuste completo	88
Tabela 16 - Validade discriminante entre os constructos	89
Tabela 17 - Coeficientes de caminho do modelo final	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC - *Alfa de Cronbach*

AVEs - *Average Variance Extracted*

CC - Confiabilidade Composta

HCS - *Hospitality Culture Scale*

EUA - Estados Unidos da América

PIMS - *Profit Impact of Market Strategies*

PLS - *Structural Equation Modeling*

RSQ - *Retail Service Quality*

SBCClass - Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

SEM - *Structural Equation Modeling*

VC - Vantagem competitiva

VL - Variáveis latentes

VO - Variáveis observáveis

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 HOSPITALIDADE E ENCONTRO DE SERVIÇOS	17
1.1 Hospitalidade	17
1.2 O encontro de serviços: o papel da hospitalidade	28
1.3 Vantagem competitiva	34
1.4 A hospitalidade e o atendimento ao hóspede na hotelaria	37
1.5 Modelo integrador para o papel da hospitalidade na competitividade	39
CAPÍTULO 2 SERVIÇOS E HOTELARIA	42
2.1 Serviços: a arte de gerenciar o intangível	42
2.2 A experiência de consumo e o relacionamento em serviços	46
2.3 A hotelaria	50
2.3.1 A hotelaria no Brasil	54
2.3.2 Segmentação na hotelaria	56
CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA PESQUISA	59
3.1 Elaboração das variáveis da pesquisa	60
3.2 Procedimentos analíticos	62
3.3 Os campos do teste de escala e modelo final	70
3.3.1 Teste da escala	70
3.3.2 Teste final	70
CAPÍTULO 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1 Resultados do teste de escala	72
4.2 Resultados do modelo final	79
4.2.1 Discussão dos resultados para o constructo "diretrizes organizacionais"	81
4.2.2 Discussão dos resultados para o constructo "hospitalidade"	83
4.2.3 Discussão dos resultados para o constructo "atendimento ao hóspede na hotelaria"	85
4.2.4 Análise das hipóteses e do modelo final	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXO	113
APÊNDICES	114

INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre hotelaria se confundem, algumas vezes, com aquelas sobre hospitalidade. Isso ocorre pelo fato de ambos os conceitos se justaporem. Os Estados Unidos da América (EUA) e a Inglaterra utilizam o termo *hospitality industry* como uma forma de descrever o conjunto de atividades do setor de serviços associadas à oferta de alimentos, bebidas e acomodação (LASHLEY; MORRISON, 2004; ALDRIGUI, 2007; LASHLEY, LYNCH; MORRISON, 2007).

A busca por vantagens competitivas em mercados fortemente disputados mostra-se uma prática em evidência por parte das organizações do setor hoteleiro. A competição é potencializada pelo crescente avanço da tecnologia, pela globalização de mercado e sua consequente mudança do perfil do consumidor atual. Tal estratégia de diferenciação tem se tornado crucial para o setor de serviços, principalmente no caso da gestão hoteleira. O atendimento ao hóspede, no sentido da acolhida oferecida pela hotelaria, é um forte fator de diferenciação e, portanto, de competitividade. Além, do acirramento da concorrência, os clientes estão obtendo mais acesso às informações, trocam-nas entre si e, agora, contam com *sites* onde podem publicar suas opiniões, influenciando as decisões de outros clientes.

Diante de tal panorama, buscou-se investigar o relacionamento entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e atendimento ao hóspede no segmento hoteleiro. Este estudo poderá contribuir para o debate sobre as estratégias de desenvolvimento de vantagens competitivas pela gestão hoteleira, tornando os negócios mais eficazes.

A metodologia da pesquisa iniciou-se com o levantamento bibliográfico sobre o tema, priorizando artigos de periódicos e livros, sempre que possível, em publicações recentes, recorrendo-se às antigas quando eram autores considerados clássicos na literatura abordada. Este estudo quantitativo será feito mediante a aplicação de pesquisa, com base em perguntas semiestruturadas, para a qual foi realizado um teste da escala com 70 colaboradores de um *resort*.

A fundamentação teórica desta pesquisa apoiou-se na revisão da literatura sobre o tema, considerando as obras dos autores apresentados no Quadro1:

Hospitalidade	Gotman (2001), Dias (2002), Brotherton e Wood (2000), Wada (2004), Camargo (2004; 2006), Lashley e Morrison (2004), Lashley, Lynch e Morrison (2007) e Quadros (2011)
Serviços	Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Zeithaml, Bitner e Gremler (2006), Lovelock (2011) e Grönroos (2011);
Hotelaria	Araújo (2014), Pinto, Azevedo e Fernandes (2012), Campos, Rosès e Baumgartner (2003), Abdalla, Altaf, Troccoli, Nóbrega e Cruz (2013), Tews e Van Hoof (2011), Pirolo e Torres (2012), Brotherton et al. (2003), Enz (2009), Lashley (2000), Pizam (2010) e Barrows, Powers e Reynolds (2014)
Vantagem Competitiva	Vasconcelos e Cyrino (2000), Barney (2001), Machado-da-Silva, Barbosa (2002), Porter (2005), Kim e Mauborgne (2009, 2010), Buhalis e Costa (2005), Wada e Moretti (2014), Piana e Erdman (2010) e Rossi e Silva (2009);
Escala de hospitalidade	Tepeci e Bartlett (2002), Dowson, Abbott e Shoemaker (2011), Hemmington (2007) e Lashley (2008), além da integração destes elementos em Moretti (2015).

Quadro 1 – Autores que fundamentaram a dissertação

Fonte: Elaborado pela autora

A pergunta orientadora desta dissertação é: **Quais são as relações entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e atendimento ao hóspede na hotelaria?**

Para responder à questão acima, foram propostas três hipóteses:

H1 – A hospitalidade influencia as diretrizes organizacionais na hotelaria.

H2 – As diretrizes organizacionais influenciam o atendimento ao hóspede na hotelaria.

H3 – O atendimento ao hóspede na hotelaria é influenciado pela hospitalidade e as diretrizes organizacionais.

O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar as relações entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e atendimento ao hóspede na hotelaria. A competitividade, neste caso, não foi medida diretamente; apenas foi inferida como a relação positiva entre os três constructos citados. A literatura indica que quanto maior a aplicação do conceito de hospitalidade em hotelaria, melhor a avaliação do serviço oferecido e, por decorrência, a vantagem competitiva.

Citam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as relações entre hospitalidade e diretrizes organizacionais na hotelaria brasileira;
- Apontar os indícios de como a hospitalidade influencia o atendimento ao hóspede na hotelaria brasileira;
- Evidenciar como as diretrizes organizacionais se relacionam com o atendimento ao hóspede na hotelaria brasileira.

Torna-se importante destacar que o termo "constructo" é aplicado no sentido de buscar averiguar a relação entre, pelo menos, dois conceitos de difícil observação, hospitalidade e diretrizes organizacionais. Trata-se, de fato, de uma construção mental criada a partir de outros elementos que buscam se combinar para uma melhor aproximação do que podem significar.

Para Martins (2005, p. 34), "o constructo possui um significado construído intencionalmente a partir de determinado marco teórico, definido de tal forma que permita ser delimitado, traduzido em proposições particulares observáveis e mensuráveis". A cada proposição de hipótese no decorrer do capítulo 1, a elaboração do constructo será precedida da exposição dos conceitos que o originaram para este caso específico.

Os constructos estudados nesta dissertação podem ser definidos como:

1. Hospitalidade: reflete os elementos que sustentaram a H1 e que têm como base os estudos precedentes de Ariffin e Maghzi (2012) e Lashley (2008) que propuseram escalas para medir a existência de valores que incentivam um comportamento hospitaleiro impregnado nas Diretrizes Organizacionais e nos colaboradores responsáveis pelo Atendimento, provocando momentos memoráveis ao cliente/hóspede;

2. Diretrizes Organizacionais: baseiam-se no argumento da H2 e têm como fundamento Robinson e Lynch (2007) que propuseram ser a Hospitalidade originada em um nível macro e executada em um nível micro. Importante, também, foi a escala proposta por Dawson, Abbott e Shoemaker (2011) procurando relacionar as normas e procedimentos originados no nível mais alto da empresa (macro) com os procedimentos dos funcionários do Atendimento (micro);

Atendimento: trata-se do momento do contato entre a empresa e os clientes/hóspedes. Diversas foram as inspirações que fundamentaram este constructo: Hemmington (2007), Gentile, Spiller e Noci (2007), Lashley (2008), Lugosi (2009). Sua construção pode ser exemplificada por Matos, Alves e Wada (2012) que consideram a possibilidade de associar as características pessoais dos colaboradores aos fatores que são percebidos pelos usuários.

Para contextualizar a questão e cumprir os objetivos propostos, este trabalho foi estruturado em dois capítulos conceituais, que abordarão: Hospitalidade e

encontro de Serviços; e Serviços e hotelaria, além da escala de Hospitalidade que será testada.

O capítulo 1 tem por objetivo principal apresentar diferentes definições e conceitos teóricos, a partir da revisão da literatura sobre os temas e suas relações com serviços, encontro de serviços, experiência de consumo e encontros de hospitalidade.

No capítulo 2 abordam-se as definições e os conceitos de serviços e hotelaria de diversos autores.

O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa e os procedimentos metodológicos aplicados. Informações resumidas sobre as características desta pesquisa podem ser visualizadas no Quadro2.

O capítulo 4 apresenta os resultados principais do teste de escala e a análise da higienização da escala, que iniciou com 50 questões e sofreu um corte de 35 questões, restando 16 variáveis, que compuseram o modelo final aplicado à amostra. São apresentados também os resultados do teste final e discute-se *vis a vis*, a literatura apresentada.

O quadro2 apresenta uma síntese da pesquisa destacando os principais itens que foram considerados na elaboração da pesquisa dessa dissertação.

Questão da pesquisa	Quais são as relações entre hospitalidade, cultura empresarial e atendimento ao hóspede na hotelaria?
Tipo de pesquisa	Descritiva
Abordagem	Quantitativa
Sujeitos da pesquisa	Gerentes, supervisores e detentores de cargos operacionais da hotelaria brasileira
Amostra por conveniência	133
Local	Brasil
Instrumento	Questionário estruturado, com escala tipo Likert de cinco pontos
Coleta de dados	Questionário hospedado no https://pt.surveymonkey.com/user/sign-in/
Período da coleta	Fevereiro de 2016
Fontes de pesquisa	Artigos científicos, livros, relatórios gerenciais e bases de dados na internet.
Desafio	Não havia escala no Brasil que contemplasse os temas propostos.

Quadro 2 - Síntese da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

CAPITULO 1 HOSPITALIDADE E ENCONTRO DE SERVIÇOS

O objetivo deste capítulo é apresentar diferentes definições e conceitos teóricos sobre hospitalidade e encontro de serviços, a partir da revisão da literatura sobre os temas e suas relações com serviços, experiência de consumo, vantagem competitiva e encontros de hospitalidade.

As informações estão dispostas de forma a demonstrar como a hospitalidade pode ajudar a compreender a vantagem competitiva na prestação de serviços do setor hoteleiro.

1.1 Hospitalidade

Os estudos sobre hospitalidade apontam que o aprofundamento de seu conhecimento pode proporcionar uma abordagem mais humanizada, especialmente nas organizações de serviços, particularmente quanto à questão do compartilhamento de valores e dos conhecimentos entre anfitriões e hóspedes. O tema vem ganhando espaço na academia nas últimas décadas, mas a origem do termo já era encontrada na Antiguidade, em tavernas da Grécia e Roma. Sua versão atual deriva da palavra francesa *hôte*, que significa "abrigar e ajudar visitantes" (WALKER, 2002)

De acordo com Selwyn (2004, p. 26), a hospitalidade é o conjunto de comportamentos originários da própria base da sociedade. Sua função básica é estabelecer relacionamentos ou fortalecer os já existentes. Camargo (2004, p. 19) apresenta a hospitalidade como o ato humano de "recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat". A proposta do autor fornece um escopo de orientação para a compreensão da hospitalidade.

A conceituação de Camargo (2015) oferece um bom marco para entender sua repercussão entre os estudiosos. O autor postula que a hospitalidade ocorre nas frestas da inospitalidade dominante, e por isso há surpresas quando as pessoas se defrontam com atitudes carregadas de calor humano, visto que ocorrem nos

interstícios de um cotidiano e de uma história de inospitalidade, quando não pela hostilidade.

A hospitalidade é uma virtude que se espera quando defronta com o estranho alguém que ainda não é, mas pode ser reconhecido como o outro. A alteridade é o balizador dessa relação. Colocar-se no lugar do outro é um exercício cujo sentido mais importante é entender o tipo de vínculo criado, seja de estreitamente ou esgarçamento.

A hospitalidade, mais que um fato observável, é uma virtude que se espera quando nos defrontamos com o estranho [...], alguém que ainda não é, mas deve ser reconhecido pelo outro. Tudo se passa como se o sentido mais importante da noção seja perguntar-se se esse encontro resultou em estreitamento ou esgarçamento do vínculo social (CAMARGO, 2015, p. 5).

Qualquer gesto de hospitalidade manifesta-se quando há uma reciprocidade entre dois tipos de indivíduos: o anfitrião, que está dentro, no interior, de algum espaço e que recebe o hóspede, que está fora, no exterior, em algum espaço, de passagem (GRINOVER, 2002). Tal problemática implica, primeiro, que a troca ocorrida entre os protagonistas não tenha sido forçada, mas desenvolvida na forma de obrigações. Trata-se, então, de uma troca livremente consentida, mas socialmente determinada, de uma regra social codificada e socialmente sancionada.

Na empreitada de mapear as diversas interpretações sobre a hospitalidade, Montandon (2011, p. 14) aponta três abordagens que a ajudam a aflorar na filosofia e nas ciências sociais em tempos recentes: a) a hospitalidade exercida gratuitamente; b) a hospitalidade que se centra na gestão hoteleira (perspectiva originária dos EUA); e c) a hospitalidade como abordada no Reino Unido, que se coloca de forma equidistante das duas anteriores, privilegiando a abordagem socioantropológica, mas igualmente focada na gestão. Percebem-se na produção originada das regiões citadas por Montandon (2011) os vieses proporcionados pelas influências mencionadas.

A hospitalidade torna-se um ato de estreitamento das relações entre pessoas, operando, conforme Lashley; Morrison (2004), na perspectiva de três domínios: social, privado e comercial. O estudo da dimensão cultural e social de hospitalidade estabelece três pontos chave: primeiro, as relações de hospitalidade são uma característica importante e definidora de tudo nas sociedades e comunidades; segundo, estudo de tradições sobre hospitalidade em modernas sociedades

industriais sugere que as obrigações culturais e religiosas, tanto de acolhimento quanto de convite, não têm o mesmo significado que tiveram no passado; e terceiro, essas obrigações para serem hospitaleiras precisam seguir um roteiro, para dar suporte às operações de linha de frente em bares, hotéis, restaurantes e outros setores da hospitalidade.

A figura 1 apresenta a proposta de Lashley (2004) sobre o aspecto privado, social e comercial da hospitalidade.

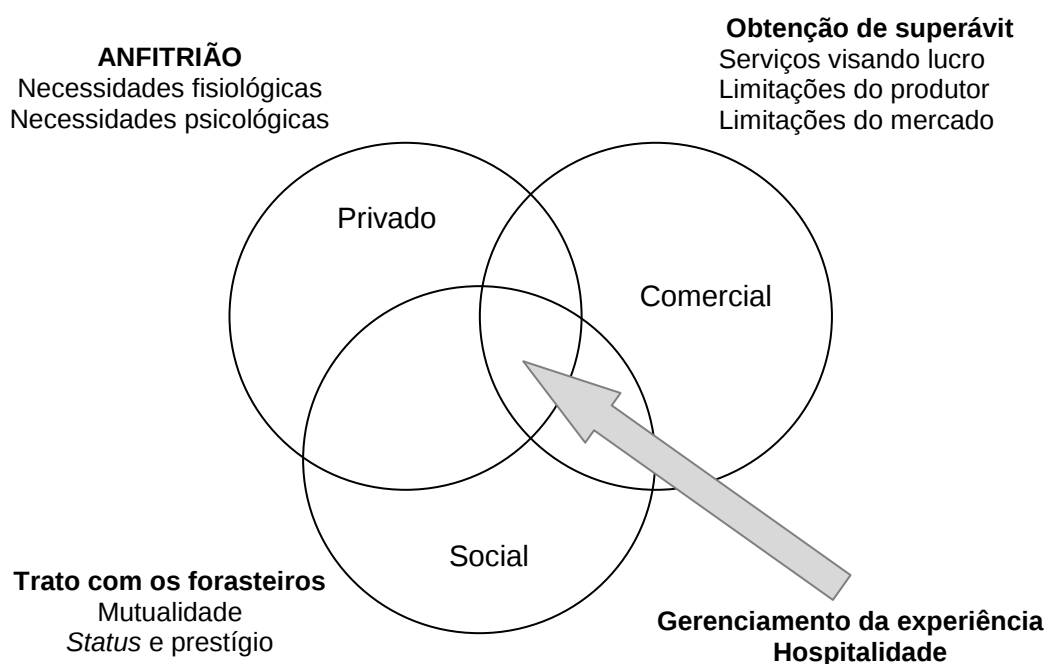


Figura 1 - Domínios da hospitalidade
Fonte: Adaptada de Lashley (2004)

Com respeito ao aspecto comercial, Lashley; Morrison (2004, p. 6) trata a hospitalidade como parte da atividade econômica realizada na sociedade. Sua preocupação principal é "estabelecer uma rigorosa compreensão da amplitude do significado das atividades relacionadas com a hospitalidade, de modo que se possa entender melhor sua aplicação comercial".

Em reforço a esta proposição, Lynch et al. (2011) observam que a produção de conhecimento ligado ao domínio comercial mostra-se maior, já que todo um setor econômico deriva do nome "hospitalidade" (hotelaria, *catering* e turismo, entre outros). Na mesma direção seguem Morrison e O'Gorman (2008), lembrando que o interesse pela hospitalidade ultrapassou a discussão se é ou não comercial, tendo se firmado como campo de estudo multidisciplinar.

Conforme Moretti, Cruz e Silva (2015, p. 1) na perspectiva dos estudos multidisciplinares, o tema da "hospitalidade" e, em particular, os encontros de hospitalidade no campo das empresas de serviços, que dependem fortemente das relações entre provedor e comprador, caminha na direção de "constituir um novo campo das ciências aplicadas, relativamente autônomo no campo do turismo e áreas correlatas". Ainda segundo os autores, concorrem para sua formação não apenas recortes específicos dos campos da Antropologia, Sociologia, História e Geografia, mas também da Economia e das Ciências, assim como tecnologias aplicadas à Administração, à Educação e à Comunicação.

A hospitalidade enquanto área de conhecimento vem ganhando credibilidade, já que os pesquisadores perceberam que a compreensão aprofundada neste campo poderá auxiliar a descobrir novos direcionamentos. No momento, sabe-se que a hospitalidade manifesta-se quando há alguma simetria de posições entre alguém que recebe (anfitrião) e alguém que chega (hóspede). Neste sentido, a hospitalidade é um signo de civilização, um modo de viver com outros, regido por regras, ritos e leis (MORETTI; CRUZ; SILVA, 2015).

Embora existam expectativas curais e sociais sobre a hospitalidade que definem amplas regras sobre o tratamento de convidados pelos anfitriões, como também dos hóspedes ou clientes, a prática da hospitalidade é experiencial em sua maioria e praticada, de fato, em ambientes privados. Entreter a família e amigos para o jantar e oferecer bebidas para os visitantes e, até mesmo, alojamento são atividades comuns na maioria das sociedades (LASHLEY; MITCHELL, 2008).

Brotherton e Wood (2000, p. 143) ilustram que o setor da hospitalidade é composto por organizações que se especializam em fornecer alojamento, alimentos e bebidas por meio de troca voluntária. Contudo, não citam as entregas de entretenimento e de relações sociais. Telfer (2005) indaga se isso pode ser atribuído à hospitalidade ou se são coisas distintas. Ela afirma que "a hospitalidade é associada à satisfação de necessidades, entretendo e dando prazer". Reafirma que é "apenas uma questão de nuance". Ele usou a palavra "entreter" de forma indistinta como fornecimento de hospitalidade.

Pode-se inferir que a hospitalidade baseia-se em relações humanas. Os autores corroboram essa afirmação pontuando que "associa-se a formas particulares de comportamento e interação humana" (BROTHERTON; WOOD, 2000, p. 202), conforme a figura 2.

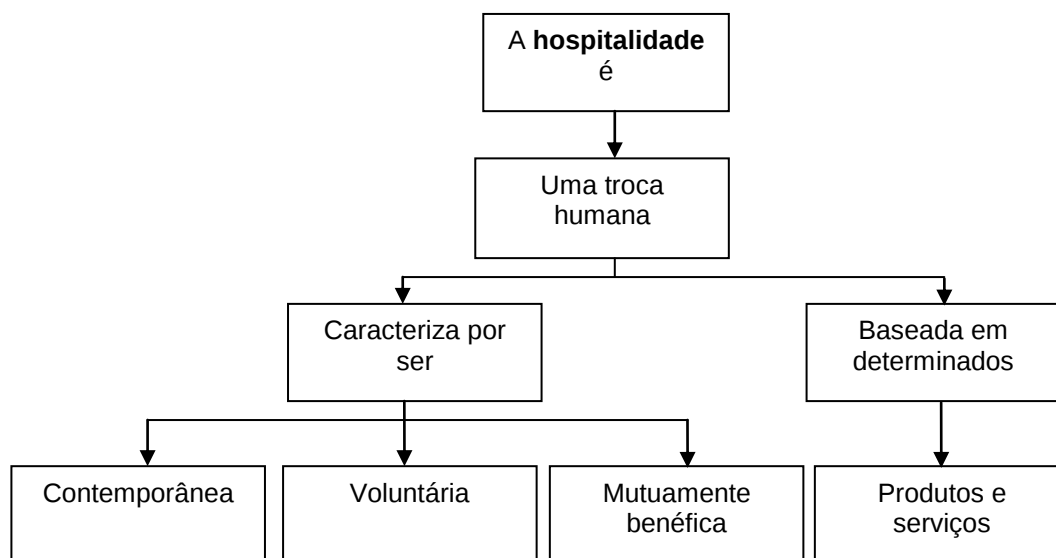


Figura 2 - As dimensões da hospitalidade
 Fonte: Brotherton e Wood (2000, p. 203)

A hospitalidade aplicada em atividades comerciais é gradativamente assumida como genuína, não no sentido de que seja treinada e, mesmo, transmitida em manuais de procedimentos, mas como competência trazida pelos indivíduos que atuam como anfitriões, o que pode resultar em competitividade para a organização para a qual prestam serviços. O trecho de Baptista (2008) ressalta a questão de "gente de carne e osso", o que faz lembrar que, mesmo com a adoção de toda a tecnologia disponível e horas sem fim de treinamento, o momento de prestação de serviços não muda de "gente lidando com gente":

No mundo urbano ou no mundo rural, importa investir de densidade antropológica os lugares habitados, transformando-os em palcos de vida de "gente de carne e osso" e que, nessa condição, os investem de identidade. Os lugares de cidadania urbana são lugares onde a condição universal do ser humano é reconhecida no brilho de singularidade de cada rosto, como traço de subjectividade e de caráter que, como dissemos, transcende os limites físicos determinados pela história ou pela geografia (BAPTISTA, 2008, p. 13).

Gotman (2009) contribui com reflexões sobre o comércio da hospitalidade, campo no qual este estudo se insere, e sobre seu papel nas tentativas de fidelizar o cliente. O desenvolvimento da capacidade de oferecer hospitalidade, e não de simplesmente servir, assumindo plenamente o papel de anfitrião, traz luz a um dos

caminhos possíveis para que as organizações incorporem de forma estratégica a hospitalidade como um diferencial.

Na etapa final de toda relação comercial, há o envolvimento do valor monetário, mas até que se finde essa relação a hospitalidade pode fazer parte de todas as etapas precedentes. Retornando a Telfer (2005) a autora sustenta que mesmo existindo um interesse final calculista a hospitalidade no contexto comercial pode existir. De acordo com a autora, para que a hospitalidade seja verdadeira o anfitrião tem que se preocupar com as reais necessidades daquele a quem a hospitalidade é ofertada, havendo um espírito de hospitalidade na relação.

Conforme se observa em Lynch et al.(2011), a hospitalidade é um vínculo marcado pela relação primária no âmbito privado, onde há intimidade e afetividade, e designa também um valor. Para O'Connor (2005), atributos que contribuem para a “hospitabilidade” podem ser desenvolvidos, acreditando que pessoas podem nascer mais ou menos hospitaleiras.

A essência da hospitalidade converge para a essência experiência de consumo. Para Knutson et al., (2009), a questão se fixa na necessária participação das pessoas envolvidas, e não de coisas. Quadros (2011) destaca que a hospitalidade não é somente um fenômeno sociocultural; é um agregado de diversos elementos. Contudo, retratar este fenômeno como um produto pronto para ser comercializado seria desconsiderar o que não pode ser vendido, mas apenas trocado: os simbolismos envolvidos na interação humana. O diferencial do empreendimento seria a percepção da troca adquirida durante o contato consumidor-fornecedor.

Em reforço à questão da experiência, Knutson e Beck (2003) ampliam a discussão apontando para o fato de que são três os fatores que levam ao predomínio da experiência sobre outros aspectos do consumo: tecnologia; maior quantidade de consumidores; e competição acirrada pela diferenciação e lealdade do consumidor. Para Zomerdijk e Voss (2010), trata-se de um campo de estudos científicos, um novo território com fronteiras ainda desconhecidas sobre o comportamento do consumidor.

Conforme Ritzer (2007), a hospitalidade comercial é uma representação que beira à falsidade, já que o interesse monetário está explícito na sua própria natureza. A provisão comercial tende para a homogeneização.

O aprofundamento dos conceitos sobre hospitalidade surgiu na obra *Hospitality: a Social Lens*, organizada por Lashley, Lynch e Morrison (2007). A proposta dos autores para as diversas lentes conceituais da hospitalidade parte de um centro representado pela relação anfitrião/hóspede, um constructo social que, ao ver dos autores, é a raiz de qualquer sociedade civilizada, segundo a formação de cada uma.

Recentemente, Moretti (2015) postulou que as empresas que fornecem serviços podem adquirir uma vantagem competitiva se compreenderem melhor as relações do domínio social e privado da hospitalidade. Com isso, podem estabelecer uma relação de reciprocidade com os hóspedes, criando um sentimento que pode levar à proximidade simbólica entre hóspede/cliente e fornecedor. Portanto, resgatar os comportamentos e as atitudes que promovem a troca mútua e a consequente identificação empática favorece um forte vínculo emocional e cultural entre o prestador de serviços e hóspede/cliente.

Por outro lado, reconhece-se o fato de que a hospitalidade comercial existe e a relação ou transação entre anfitrião/hóspede, como já visto, pois se trata de um fenômeno que deve ser analisado como qualquer outro enfatizando a pluralidade, multidimensionalidade e suas naturezas de sobrepor-se a questões que são socialmente construídas (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007, p. 173).

Como prega Dencker (2004), os fenômenos econômicos não existem isoladamente, mas perfazem tramas com os demais fenômenos sociais, religiosos, morais etc. Mais além, para Leite e Ribeiro (2007) a hospitalidade é fator-chave de sucesso para as empresas de serviços. Para Oliveira e Rejowski (2013), ela pode tornar o produto, ou serviço, mais competitivo. Wada (2004) questiona se a promoção da hospitalidade não seria um diferencial quase óbvio na oferta ao consumidor.

Nesta linha de argumentação, a hospitalidade supera o encontro em si, constituindo-se em uma experiência ampla (LASHLEY; MORRISON; RANDALL, 2005), o que é corroborado por Lashley, Lynch e Morrison, (2007, p. 9), que entendem que se trata de "uma abordagem mais abrangente da oferta de hospitalidade e atos hospitaleiros organizações comerciais são mais capazes de reconhecer as experiências emocionais envolvidas".

O modo de operação das lentes pode variar entre doméstico e comercial. Ele se manifesta segundo as leis, os lugares, os espaços, as políticas etc. Dessa forma, as lentes funcionam para observar a sociedade a partir da hospitalidade e, também, a própria hospitalidade sob os mesmos vetores. As lentes conceituais da hospitalidade são apresentadas na figura 3.

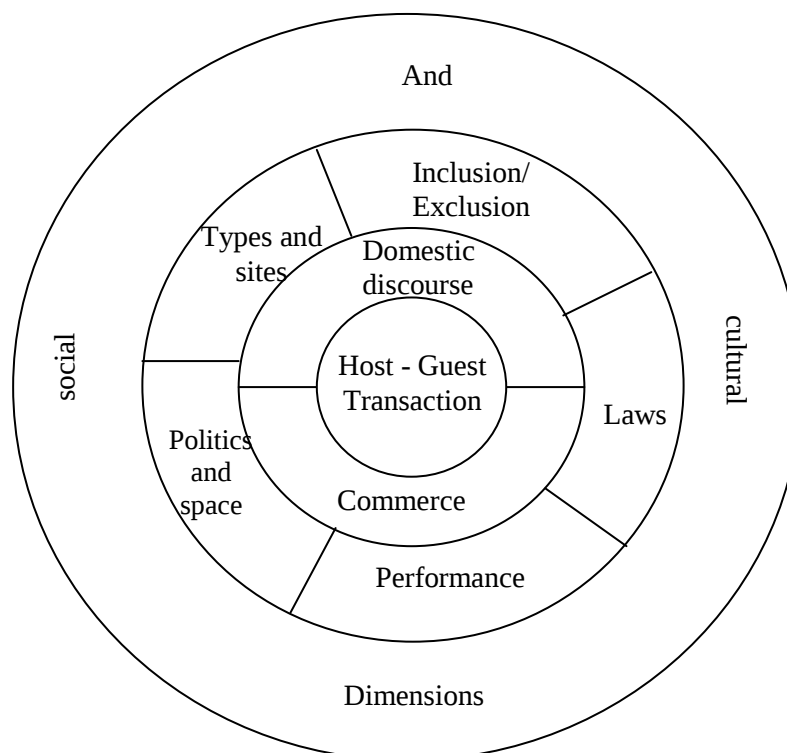


Figura 3 - Hospitality conceptual lens
Fonte- Lashley, Lynch e Morrison (2007).

A figura 3 mostra em seu centro a relação anfitrião/hóspede, que representa a raiz das sociedades civilizadas, assumindo formas típicas de cada uma. Seus operadores são as dimensões doméstica e comercial (LASHLEY; MORRISON, 2004).

Na mesma obra, Robinson e Lynch (2007) propõem que nas organizações dois níveis distintos atuam em favor do hóspede: o nível macro, o da organização em si; e o nível micro, o do atendimento. A proposta é similar à de King (1995), que menciona a necessária orientação das atividades pela alçada mais elevada. Para o autor, valores como fraternidade e amizade, respeito e reverência, tato e polimento são fundamentais nesta tarefa.

Pode-se pensar que no nível macro é gerada a cultura organizacional, por meio de diretrizes, normas e valores que serão disseminados por toda a

organização, inspirando o nível micro a adotar de uma postura hospitaleira. Quando Lashley (2008) elenca atributos para a cultura de hospitalidade e qualidades chaves do anfitrião - ou seja, "hospitabilidade" -, ele está seguindo a mesma linha. Para o autor, "uma cultura de hospitalidade reflete valores e normas (empresas). Contudo, indivíduos praticam hospitabilidade" (LASHLEY, 2008, p. 81).

É útil destacar que para alguns pesquisadores a hospitalidade comercial é uma representação que beira à falsidade, posto ser a relação pautada pelo interesse monetário. Para Ritzer (2007), a provisão comercial tende à homogeneização. Já para Wharton (2007) trata-se de desencantamento, desumanização e simulação, apenas para destacar aquelas mais conhecidas (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007, p. 30).

Sabe-se, todavia, que a hospitalidade comercial é um fato, seja ou não bem utilizado pelas empresas de serviços, notadamente em hotelaria, em que é imperativa a relação anfitrião/hóspede. Dessa forma, trata-se de um fenômeno a ser analisado como qualquer outro dentro das diretrizes de pluralidade, multidimensionalidade e respeito a sua natureza socialmente construída (LASHLEY; LYNCH; MORRISON, 2007, p. 173).

Como aponta Moretti (2015), outros autores sobre hospitalidade reconhecem-na como importante motor de análise. Para Dencker (2004), fenômenos econômicos não existem de forma isolada. Pelo contrário, perfazem inúmeras tramas com fenômenos sociais, religiosos, morais, etc. Para Leite e Ribeiro (2007), a hospitalidade é fator-chave de sucesso para as empresas de serviços. Para Oliveira e Rejowski (2013), ela pode tornar o produto, ou serviço, mais competitivo. Para Wada (2004), a promoção da hospitalidade em empresas de serviços seria um diferencial quase óbvio na oferta ao consumidor.

A partir dos comentários descritos acima, pode-se estabelecer um paralelo entre o objetivo da hospitalidade privada - a saber, converter estranhos em amigos - e o da hospitalidade comercial - que seria converter clientes eventuais em frequentes, estabelecendo um laço de confiança com neles. "Ambos passam reconhecimento ao outro" (LASHLEY, 2008, p. 80).

Tal argumento está próximo de Dencker (2004, p. 190), para quem "parece não ser possível qualificar uma relação entre duas pessoas como 'exclusivamente comercial', nem ser correto desqualificar como hospitaleira toda e qualquer relação entre pessoas".

Para resumir este importante item, Lashley (2008, p. 81) propõe uma lista para a cultura de hospitalidade e qualidades chaves do anfitrião - ou seja, "hospitabilidade". Para o autor uma cultura de hospitalidade reflete valores e normas (empresas), contudo "indivíduos praticam hospitabilidade". Porto e Tamayo (2005) e, posteriormente, Kanan e Zanelli (2011) já pregavam a construção de "um ambiente hospitaleiro".

Para King (1995, p. 223), valores como fraternidade e amizade, respeito e reverência, tato e polimento são fundamentais nesta tarefa. Para Claro (2010), que construiu uma escala para testar estas situações na gestão de pessoas, podem considerar, entre outros: asseio, limpeza, saúde, bem-estar, acomodações e benefícios, entrega de amenidades e clima ético.

O quadro 3 apresenta as variáveis selecionadas por Lashley (2008) classificadas em três constructos: cultura de hospitalidade, qualidades de "hospitabilidade" e demonstração de inteligência emocional.

Cultura da hospitalidade	Qualidade de hospitalidade	Mostrando inteligência emocional
O estranho é tratado como um convidado e potencial "amigo".	Desejo de agradecer aos outros.	Os anfitriões reconhecem as suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas.
Hóspede incluído no contexto social sem limites.	Simpatia e benevolência gerais.	Os anfitriões reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes.
Aceitação de todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor independente das características do hóspede.	Afeição por pessoas; preocupação com os outros e compaixão.	Os anfitriões usam as emoções com razão e informações emocionais nos pensamentos.
Não há evidência de hostilidade para os hóspedes.	O desejo de satisfazer as necessidades do outro.	Os anfitriões regulam e gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros.
Cliente protegido e dotado de um ambiente seguro e protegido.	O desejo de entreter.	Os anfitriões controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedades etc.
Anfitrião recebe seus hóspedes com presentes,	Necessidade de ajudar aqueles em apuros.	
O anfitrião expressa compaixão com as necessidades dos outros.	Desejo de ter companhia ou fazer amigos.	
	Desejo pelos prazeres de entreter.	

Quadro 3 - Os três constructos da hospitalidade de Lashley
Fonte: Lashley (2008, p. 81)

Conforme defende Moretti (2015), a proposta reforça o argumento de Robinson e Lynch (2007) da existência de um nível macro, representado pela alta gerência e responsável pelas diretrizes, normas e valores disseminados pela empresa como um tipo de cultura - neste caso, da hospitalidade -, propondo comportamentos de acordo com estes valores. De outro lado, a “hospitabilidade” é o comportamento do nível micro no atendimento aos clientes/hóspedes.

Entende-se que a hospitalidade é um comportamento que se concentra na experiência do hóspede, provocando memoráveis momentos.

Além das contribuições de Lashley (2008), importante crédito pode ser concedido a Dawson, Abbott e Shoemaker (2011), que desenvolveram uma escala especificamente para medir o envolvimento da alta gerência, usando os atributos da hospitalidade (quadro 4). Os constructos e os atributos que as autoras denominaram *Hospitality Culture Scale* (HCS) para o nível macro, ou a dimensão organizacional, estão destacados em cinza.

Cultura organizacional	
Princípio de gestão	Relacionamento com o cliente
A organização é focada em seus empregados.	Uma organização que está no negócio de ajudar os clientes a comemorar os marcos em suas vidas.
A organização apoia, empodera e recompensa seus empregados.	Uma organização que está no negócio de criação de memórias para os seus clientes.
A organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado".	An organization that is a home away from home for its customers.
A organização tem um foco na retenção do empregado e valoriza a veracidade.	Uma organização que desenvolve um relacionamento com seus clientes.
A organização reforça constantemente a cultura da empresa.	Uma organização que tem uma elevada percentagem de hóspedes fiéis.
O treinamento é importante dentro da organização/Eu permaneço firme em minhas crenças e princípios.	Uma organização que acredita que "estar em serviços é a mais nobre das profissões".
A organização trata erros como oportunidades para aprender.	Variedade no trabalho e satisfação.
Uma organização onde há um espírito empreendedor entre os gestores.	Um trabalho onde não há rotina.
Uma organização onde a diversidade cultural é uma realidade.	Um trabalho que pode ser desafiador em vários momentos.
Uma organização onde existem muitas oportunidades para realocar favorabilidades.	Uma organização que tem alta rotatividade.
Há um espírito empreendedor entre os gestores.	Uma organização onde o <i>stress</i> não é um problema para o gerente.

Quadro 4 - Dimensão organizacional da *hospitality culture scale* (HCS)

Fonte: Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)

É possível perceber que a hospitalidade, no sentido de sua aplicação - ou seja, a “hospitabilidade” no atendimento aos hóspedes/clientes – pode ser difundida por toda a empresa, no sentido de criar um ambiente hospitaleiro. Pode-se, portanto, propor a primeira hipótese desta pesquisa:

H1 – A hospitalidade influencia as diretrizes organizacionais na hotelaria.

Para apresentar as outras hipóteses, é necessário inserir mais um componente na análise, ou seja, o encontro de serviços, potencial gerador de vantagem competitiva, por meio de um melhor atendimento na hotelaria.

1.2 O encontro de serviços: o papel da hospitalidade

O encontro de hospitalidade é um dos momentos definidores da competitividade de uma empresa - no caso, a hotelaria -, já que a avaliação do cliente/hóspede será fator crucial no estabelecimento do valor que é atribuído à oferta feita pelo provedor/anfitrião.

Para Moretti (2015), pode-se pensar no amadurecimento dos estudos da hospitalidade a partir da publicação *In Search of Hospitality*, uma obra seminal da qual pode-se destacar a proposição de Lashley (2000) que coloca no centro do fenômeno o encontro entre anfitrião e hóspede, desenrolando-se em três domínios, ou atividades inter-relacionadas, de atuação: privado ou doméstico; social ou cultural; e comercial, cada um influenciando os demais.

As características dos domínios das atividades da hospitalidade aplicadas nesta pesquisa foram extraídas do diagrama apresentado por Lashley e Morrison (2004) (figura 2), no qual há três domínios da hospitalidade: privado, social e comercial.

Para compreender a hospitalidade no domínio social, Lashley e Morrison (2004) sugerem que é necessário analisar o contexto social em que as atividades deste domínio ocorrem. Segundo Quadros (2011), o domínio social da hospitalidade pode ser representado pelo “conjunto de comportamentos da vida privada, exercida

dentro de um limitado círculo de amizade ou relacionamento, ou seja, nasce no contexto da vida familiar e se expande para as outras esferas das relações humanas" (QUADROS, 2011, p. 4).

A hospitalidade no domínio privado, de acordo com Lashley e Morrison (2004), é representada pela oferta de alimentos, bebidas e acomodação. Essas ofertas representam atos de amizade que instituem laços simbólicos e vínculos entre as pessoas envolvidas no processo.

O domínio comercial, que particularmente interessa a esta pesquisa, representa a hospitalidade aplicada aos negócios. Portanto, interligados a ele estão os outros dois domínios, formando uma tríplice interseção, que expressa a influência que recebe da tradição cultural e privada - ou seja, de valores, significados e dimensões emocionais.

A hotelaria, objetivo de estudo desta pesquisa, é discutida no âmbito comercial, mas a "é muito importante observar que a hospitalidade comercial por si não resultará em serviços completos de hospitalidade" (Wada, 2007, p. 10). De acordo com a autora, a sobreposição dos três domínios para o profissional de hotelaria é necessário para "alcançar posições de gestão, caso contrário, estará apenas operacionalizando parte do processo" (WADA, 2007, p. 11).

Explica Wada (2007):

Ao observar um hotel em funcionamento, nota-se que há atividades onde as características do domínio privado são essenciais, tais como todos os serviços operacionais de *back of the house* – camareiras, funcionários da manutenção, da cozinha, de segurança; há outras que realçam o domínio social, em especial *no front of the house* – recepcionistas, porteiros, mensageiros, *maîtres*, garçons, coordenadores de eventos, monitores de recreação, equipes comerciais; aqueles que, dentre suas tarefas habituais têm a prioridade no domínio comercial estão em áreas de controladoria, compras, auditoria (WADA, 2007, p. 12).

As relações humanas são partes fundamentais no processo de hospitalidade "troca humana contemporânea, assumida voluntariamente e concebida para aumentar o bem-estar mútuo das partes envolvidas mediante oferta de acomodação e/ou alimento e/ou bebida" (BROTHERTON; WOOD, 2007, p. 202).

No contexto da hotelaria, verifica-se que a hospitalidade não se resume, por exemplo, a uma boa recepção, mas à percepção de qualidade da infraestrutura e conforto das instalações e a todos os serviços consumidos, vivenciados e experimentados pelos clientes ao longo de sua estada.

A hospitalidade pode ser vista, então, como um diferencial competitivo para empresas hoteleiras, ainda que, segundo Lashley e Morrison (2004), o mercado a veja como o ato de unir a prestação de serviços mediante oferecimento de instalações, sem a necessidade da criação de laços sociais, já que isenta o hóspede da retribuição, assim como é observado nos outros dois panoramas da hospitalidade. Também, afirma que é um erro acreditar que somente o conjunto de instalações seja o suficiente para que o hóspede sinta-se inclinado a relacionar-se com o prestador de serviços. Para o autor, é necessário o desejo por parte dos prestadores de serviços de realizar este relacionamento.

A questão na obra de Lashley (2000) prende-se à discussão se o termo "hospitalidade" poderia ou não ser aplicado ao domínio comercial, já que, como expressão da cultura e da sociedade, as obrigações da díade anfitrião/hóspede seriam anuladas pelo aspecto econômico. Ou seja, o pagamento pelo serviço reconfiguraria a relação. A questão acima ainda não foi pacificada, mas Telfer (2005), mesmo reconhecendo que o domínio comercial pode ser inóspito. devido principalmente, a normas de contratos de prestação de serviços, diferentes das normas sociais - argumentou que ainda assim a hospitalidade comercial pode ser hospitaleira caso as pessoas manifestem atitudes de "hospitabilidade".

No mesmo sentido já pregava King (1995, p. 229), para quem a "hospitalidade comercial é uma forma específica de relacionamento entre pessoas", com o objetivo de satisfazer os hóspedes e visar o seu retorno.

Conduzir o tema para a questão individual é produtivo, já que as relações de hospitalidade ocorrem entre pessoas, e não coisas. Como aponta Camargo (2004, p. 45), "a hospitalidade sempre [se refere a] atributos de pessoas e de espaços, não de empresas" e vai além, postulando que quando a socialidade primária (pessoal, privada) impõe-se sobre a socialidade (impessoal, empresa), "a lei não escrita da dádiva passa a imperar".

Nesta linha de argumentação, a hospitalidade é mais do que o encontro em si, como visto em Lashley, Morrison e Randall (2005), mas uma experiência pessoal mais ampla, corroborada pela afirmação de Lashley, Lynch e Morrison, (2007, p. 9) de que, por meio de "uma abordagem mais abrangente da oferta de hospitalidade e atos hospitaleiros organizações comerciais são mais capazes de reconhecer as experiências emocionais envolvidas".

Distinguir entre os aspectos funcionais e emocionais da hospitalidade ajuda a desenvolver uma forma mais diferenciada de compreensão em suas diferentes formas. Além disso, também ajuda a mudar o foco do provedor-cliente-consumidor. As pessoas da linha de frente e os clientes inevitavelmente envolvem-se em relações de serviço na maioria dos espaços de hospitalidade comercial.

A hospitalidade, no entanto, nem sempre pode ser reduzida a esses tipos de intercâmbios. Promover transações funcionais com os clientes pode formar apenas uma parte da experiência do consumidor, em geral. As relações *staff*-cliente podem ser transformadas em intercâmbios hospitaleiros. Conforme o caso ilustra, interações entre os consumidores podem transformar radicalmente a natureza da experiência de consumo.

Operadores comerciais podem fornecer o contexto para operações de hospitalidade funcionais e da criação das relações de hospitaleiros. Eles podem também assumir um papel importante na facilitação e ajuda na orquestra de experiências dos consumidores. No entanto, a prestação de tais contextos e serviços representa uma série de possibilidades. É este encontro social, algumas vezes, entre fornecedor e cliente, mas, muitas vezes, entre os próprios consumidores, que trazem os espaços hospitaleiro à vida.

Ainda sobre os contatos de clientes com colaboradores da empresa hoteleira, Matos, Alves e Wada (2012) apontam que se for ampliada a perspectiva de observação às demais atividades de hospitalidade é possível associar as características pessoais dos colaboradores aos fatores percebidos pelos usuários, o que propicia traçar estratégias e conduzir à vantagem competitiva.

Para Hemmington (2007), a experiência de hospitalidade se dá a partir de cinco dimensões. O modelo de Hemmington (2007) se aproxima bastante da proposta de cultura de hospitalidade de Lashley (2008) e, sem dúvidas, contribui para sua evolução no que concerne a este trabalho.

A contribuição desta vertente da literatura para o modelo preliminar pode ser assim resumida: a visão macro da hospitalidade, a visão micro da hospitalidade, a consideração de uma abordagem de “hospitabilidade” para a hospitalidade e a proposta de uma lista de atributos de ambos os casos para ser discutida e testada.

O quadro 5 mostra os constructos propostos por Hemmington (2007), destacados em cinza, e os itens que apontou como seus fundamentos.

Anfitriões e hóspedes	Generosidade	Teatro e desempenho	Muitas pequenas surpresas	Segurança de estranhos
Socialmente culturalmente definidos.	Tensão entre social e negócios.	Necessidade de gerenciar experiências por estágios.	A experiência não é entregue em apenas um momento.	Os hóspedes sentem-se estranhos.
Outros motivos.	Redesenhar controles desnecessários.	Encenação do ambiente.	O conceito de surpresa leva a outra dimensão-chave da hospitalidade.	Os hóspedes veem o hotel como um importante santuário.
Motivos recíprocos.	Tudo incluso.	Os funcionários providenciam o desempenho.	Os operadores precisam revelar a experiência ao longo do tempo.	A segurança em hospitalidade deve se concentrar na segurança dos hóspedes.
Regras sociais.	Honestidade.	Treinamento.	Criação de momentos memoráveis.	

Quadro 5 - As cinco dimensões de hospitalidade de Hemmington

Fonte: Hemmington (2007)

A contribuição vem da primeira escala conhecida, que foi desenvolvida a partir do conceito de *Hospitality Industry Culture Profile*, de Tepeci e Bartlett (2002). Sobre este estudo, Moretti (2015) comenta que o instrumento

[...] serviu para criar para relacionar os valores da organização e de indivíduos nas empresas de hospitalidade. Contudo, como, também Dawson, Abbott e Shoemaker (2011), perceberam a escala foi testada apenas com estudantes com pouca ou nenhuma experiência, servindo apenas para testar sua funcionalidade, o que para este projeto é suficiente, já que será processada outra montagem (MORETTI, 2015, p. 8).

O quadro 6 mostra as quatro dimensões percebidas da atmosfera organizacional – o nível macro, como argumentado -, de acordo com a proposta do autor. Embora o teste da escala tenha sido com uma amostra não ideal, pode-se perceber a proximidade com as demais escalas já apresentadas, o que contribui para a formação do instrumento que será usado nesta dissertação e que, ainda, será testado para conhecer sua validade.

Orientação da equipe	Inovação	Justa compensação	Atenção aos detalhes
Atmosfera da equipe.	Vontade de experimentar.	Justa compensação.	Atenção aos detalhes.
Orientação da equipe.	Criatividade.	Boas recompensas financeiras.	Precisão.
Trabalhando com a colaboração dos outros.	Assumir riscos.	Remuneração equitativa.	Orientação aos detalhes.
Cooperando com os colegas.	Inovação.	Alta remuneração por bom desempenho.	Preciso.
Preocupação com o funcionário.	Fazer suas próprias decisões.	Valorização do cliente.	Desenvolvimento do funcionário.
Respeito a individualidade.	Orientação para resultados.	Valorização do cliente.	Oportunidades de avanço.
Ética e honestidade.	Orientação para resultados.	Relacionamento com o cliente.	Promoções.
Cumprir promessas.	Foco no trabalho realizado.	Dar ao cliente o que eles esperam.	Desenvolvimento pessoal/profissional.
Honestidade.	Trabalho difícil.	Foco na qualidade.	

Quadro 6 - As dimensões percebidas das diretrizes organizacionais de Tepeci e Bartlett
Fonte: Tepeci e Bartlett (2002)

A hospitalidade pode contribuir com diversos atributos para a construção de uma cultura de hospitalidade e de uma atitude hospitaleira. A primeira, em um nível macro; e a segunda, em um nível micro. O atendimento ao hóspede na hotelaria pode ser definido como as práticas adotadas pelo atendimento na recepção e cuidado com ele.

Com base nos argumentos acima, pode-se propor a segunda hipótese desta pesquisa:

H2 – As diretrizes organizacionais influenciam o atendimento ao hóspede na hotelaria.

Como visto neste item, a hospitalidade pode fazer parte da estratégia competitiva nas empresas de serviços, promovendo encontros de hospitalidade geradores de uma experiência positiva e, por consequência, a vantagem competitiva que será contemplada a seguir.

1.3 Vantagem competitiva

As empresas nascem com o objetivo de satisfazer alguma necessidade do mercado. Nesse sentido, elas possuem um propósito, que é expresso em sua missão (HAMEL; PRAHALAD, 1995). Enquanto tal propósito continuar atendendo de forma adequada às necessidades a que se propôs, as empresas ganharão perenidade. Caso contrário, desaparecerão. Uma função crucial neste processo é que permaneça competitiva (DAY, 1994a).

Conforme Wada e Moretti (2014), competitividade é o conjunto de situações que permitem a qualquer empresa competir em seu negócio. Ressalte-se que, embora essa definição seja empregada para descrever a superioridade de uma organização sobre seus concorrentes, a literatura aponta que é mais indicado denominá-la como vantagem competitiva (VC) (STALK; EVANS; SHULMAN, 2000).

Seguindo esta linha de argumentação, pode-se relacionar o sucesso de uma empresa com sua VC, pois isso lhe conferiria a perenidade desejada. Entretanto, várias são as categorias de atuação que permitem o desenvolvimento da VC: ela oferece bens ou serviços difíceis de imitar, que podem ser percebidos como únicos em seu ramo de atividade, seja por qualidade ou preço, por exemplo. Ela também pode ser tão bem gerenciada que obtém sempre lucratividade superior em relação à concorrência, o que lhe confere sustentabilidade e, portanto, proteção contra oscilações e crises (PORTER 1991a; POWELL, 2001; PETERAF; BARNEY, 2003).

A respeito dos elementos que compõem a estratégia empresarial, Porter (1991a, p. 17) considera fatores básicos para o sucesso da empresa, que determinam aquilo que ela pode realizar com alto desempenho. Na visão do autor, a organização tem que buscar permanentemente a compreensão de três fatores determinantes para o sucesso: Pontos fortes e pontos fracos da companhia; ameaças e oportunidades do setor de atuação; e valores pessoais dos principais tomadores de decisões.

De modo complementar, Hamel, Prahalad e Coimbatore (1990, p. 18) afirmam que a busca da competitividade envolve: reestruturar o portfólio, promover a reengenharia de processos e estabelecer melhoria contínua; reinventar seu setor; e regenerar suas estratégias. Isso para que seja diferente, moldando o futuro a favor da empresa.

Todas as práticas mencionadas estão ligadas, de uma forma ou outra, às estratégias de criação de valor. Assim, estratégia, vantagem competitiva e criação de valor são conceitos relacionados, que fazem parte da gestão estratégica de qualquer empresa. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4), "estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva". Assim, nas palavras dos próprios autores, uma empresa adquire vantagem competitiva quando adota uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou imitar.

Com base no exposto, torna-se possível introduzir o tema "Estratégia competitiva", que conjuga as questões da vantagem competitiva, competências essenciais e entrega de valor. Porter (1991a) argumenta que o principal objetivo da estratégia competitiva é entregar valor ao consumidor, por meio de por meio de estratégias, que ele considera genéricas: competir por baixo custo e diferenciação em um mercado amplo ou em um mercado estreito ou segmentos.

Para se candidatar a estas práticas, a empresa tem que levar em consideração três princípios, conforme postula Gupta (1994): a) a vantagem competitiva sempre é relativa - isso significa que ela apenas pode ser definida em termos relativos e não absolutos; b) as bases para a vantagem competitiva são múltiplas - assim, a vantagem pode ser de preço, distribuição, qualidade e tecnologia, entre outros; e c) quanto mais camadas, maior a vantagem (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Conforme Wada e Moretti (2014), a empresa precisa ter competências distribuídas em suas atividades, encaradas como um conjunto harmonioso, e uma boa gestão para desempenhar este papel (VASCONCELOS; BRITO, 2004). A definição clássica de competência pode ser encontrada em Hamel e Prahalad (1995, p. 229): o "conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer determinado benefício aos clientes". Day (1994b) ensina que as empresas precisam possuir duas capacitações críticas para a vantagem competitiva: capacidade para sentir o mercado - habilidade para sentir as mudanças no mercado - e capacidade de ligação com o cliente - habilidades que permitam estreitar o relacionamento.

Hamel e Prahalad (1998, p. 302) definem mais amplamente as capacitações, afirmando que as competências da empresa são os fatores essenciais para gerar vantagens competitivas. Tais competências serão capazes de influenciar o produto

no que tange a prover o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, a contribuir significativamente para os benefícios percebidos pelo cliente do produto final e a ser de difícil imitação pelos concorrentes.

As competências essenciais, todavia, estão espalhadas e disseminadas pela empresa, que é, de fato, "o conjunto de atividades especializadas em projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto" (PORTER, 1998a, p. 33). A cadeia de valores de uma empresa é ao mesmo tempo sua estrutura e o modo como ela executa sua estratégia. Para Porter, a cadeia de valor tem dois tipos de atividades: de apoio e primárias. As atividades primárias estão envolvidas com a produção e as de apoio com a entrega da oferta ao cliente. Sua integração é fundamental para que a empresa obtenha sucesso em seu objetivo de entregar valor.

Percebe-se pelo exposto que torna necessário caracterizar as categorias acima, com o intuito de conhecer as práticas que resultem nestas vantagens. Podem-se reconhecer entre elas as seguintes: ser orientada para o mercado; manter o foco no cliente e qualidade superior em suas ofertas; desenvolver e manter marcas e reputação de sucesso; praticar bom relacionamento e distribuição a todos os seus consumidores e clientes, prever processos enxutos e econômicos de produção, oferecer preço justo, estar alinhada com a inovação; ser ágil nas mudanças; e possuir uma equipe de colaboradores com desempenho superior (WADA; MORETTI, 2014).

Uma excelente contribuição a este debate vem de Machado-da-Silva e Barbosa (2002), ao defenderem, por meio da teoria institucional organizacional que muito valor se tem atribuído às competências essenciais e, portanto, à vantagem competitiva, mas apenas em muitos casos a aspectos relativos aos constructos baseados no ambiente técnico. Para eles, uma conduta socialmente valorizada e aceita que garanta a sua legitimidade e sobrevivência no ambiente em que a empresa atua são variáveis que serão consideradas como constructo válido para se investigar o campo.

Nessa linha de pensamento, reconhece-se que as empresas trabalham em diferentes tipos de ambiente, com pressões diferenciadas, técnicas e institucionais, o que, naturalmente, influencia suas escolhas estratégicas. Isso já havia sido postulado pela teoria contingencial (SCOTT, 1992; SCOTT, 1995). Para os autores "a classificação do contexto ambiental em diversos níveis está, assim, relacionada

com as diferentes possibilidades de resposta às pressões ambientais que a organizações podem desenvolver" (SCOTT, 1995, p.10).

Essa constatação leva o pesquisador a compreender tanto a empresa quanto o ambiente em que ela desenvolve suas atividades. Dessa forma, as variáveis que formam os constructos técnico e institucional serão analisadas com cuidado, para que se obtenha um resultado equilibrado, já que as empresas respondem aos diferentes desafios e pressões de seu ambiente de diferentes formas.

Como afirma Porter (1999), eficiência operacional (técnica) não é garantia de uma estratégia eficaz, já que a primeira não pode ser confundida com esta. Pelo contrário, são variáveis inter-relacionadas, de forma que a vantagem competitiva só pode ser garantida por meio de uma posição de destaque em seu ambiente de negócios. As premissas de Porter (1991b; 1999) ainda são objeto de discussão e estão longe de estarem pacificadas (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997; AKTOUF, 2002).

1.4 A Hospitalidade e o atendimento ao hóspede na hotelaria

Peppers e Rogers (1997a) sustentam que é num ambiente interativo que se estabelecem a troca e conhecimento entre cliente e empresa, em um processo em que o cliente ensina e a empresa aprende sobre o universo de cada um. É por meio de cada interação que a empresa armazena as informações relativas ao cliente. Desse modo, elas ficam acessíveis à integração em outras operações. Com isso, a empresa procurará personalizar seus produtos e serviços, desempenhando a integração essencial na dinâmica da concorrência acirrada pelo cliente.

Para Junqueira e Wada (2010), é fundamental que a empresa tenha conhecimento das reais necessidades e expectativas dos indivíduos e dos vínculos que os unem à organização, para compreender, criar condições e, eventualmente, mudar a forma de relacionamento.

A continuidade da organização depende de sua habilidade de gerenciar os relacionamentos, com o objetivo de integrar-se com os clientes, por intermédio da satisfação de suas necessidades. A capacidade da empresa de se relacionar com o

cliente, pautada na hospitalidade, possui três pilares: cultura da organização; atributos do "bem estar"; e educação continuada (figura 4).

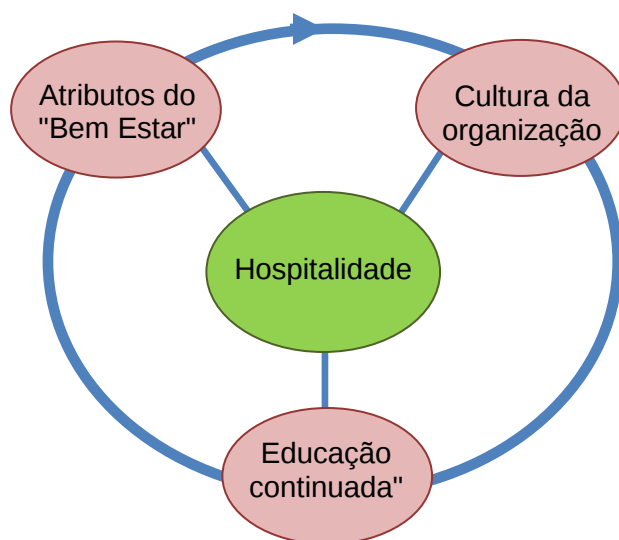


Figura 4 - Ciclo de manutenção da hospitalidade
Fonte: Junqueira e Wada (2010)

Os atributos de "bem estar" considerados por Junqueira e Wada (2010) são: atitude anfitriã e acolhedora, atmosfera, atividades de entretenimento, eventos encantadores, *show* da cozinha, café da manhã da fazenda, lembranças e mimos. A cultura da empresa pode ser priorizada pela hospitalidade e fortalecida, inicialmente, pelo contato entre os próprios funcionários para a afirmação de uma conduta em que todos possam encontrar felicidade no ambiente de trabalho. Já a educação continuada compreende os encontros e os treinamentos, que podem ocorrer em um ambiente aberto, que busca proporcionar a manifestação da criatividade e interatividade entre todos os funcionários da empresa.

Os argumentos acima conduzem à terceira hipótese desta pesquisa

H3 – O atendimento ao hóspede é influenciado pela hospitalidade e as diretrizes organizacionais na hotelaria

1.5 Modelo integrador para o papel da hospitalidade na competitividade

A literatura analisada até este momento teve por objetivo apresentar as hipóteses propostas a partir da análise da influência da hospitalidade na cultura e no atendimento das empresas, particularmente na hotelaria.

Moretti (2015) propôs um modelo preliminar de análise que permite integrar o conjunto das propostas analisadas acima. Com base no exposto, é possível entender que as organizações podem produzir gestos de hospitalidade para despertar sentimentos de “hospitalidade”, principalmente para seus clientes. De fato, tal tratamento é desenvolvido pela direção da empresa, que, por meio de treinamento e normas, são disseminados para os funcionários da linha de frente (LUGOSI, 2009).

O modelo apresentado a seguir mostra as diversas fases do processo de construção da experiência durante o encontro ampliado de hospitalidade. A caixa do processo de experiência e relacionamento em hospitalidade mostra como as fases e as dimensões se relacionam entre si. A caixa da direita mostra teoria envolvida na elaboração do processo (figura 5).

A dimensão emocional da hospitalidade faz com que os encontros nesta área sejam mais do que encontros de serviços comuns. Os hóspedes avaliam a experiência total com base nos diversos *touch points* que ocorrem durante o encontro de serviços expandido (Lashley, 2008, p. 80), totalmente de acordo com o analisado no item anterior. Dessa forma, o foco permanece na relação anfitrião/hóspede, mas incorpora outros elementos que são necessários para que o processo inteiro da entrega do serviço seja gerador da desejada experiência inesquecível do hóspede.

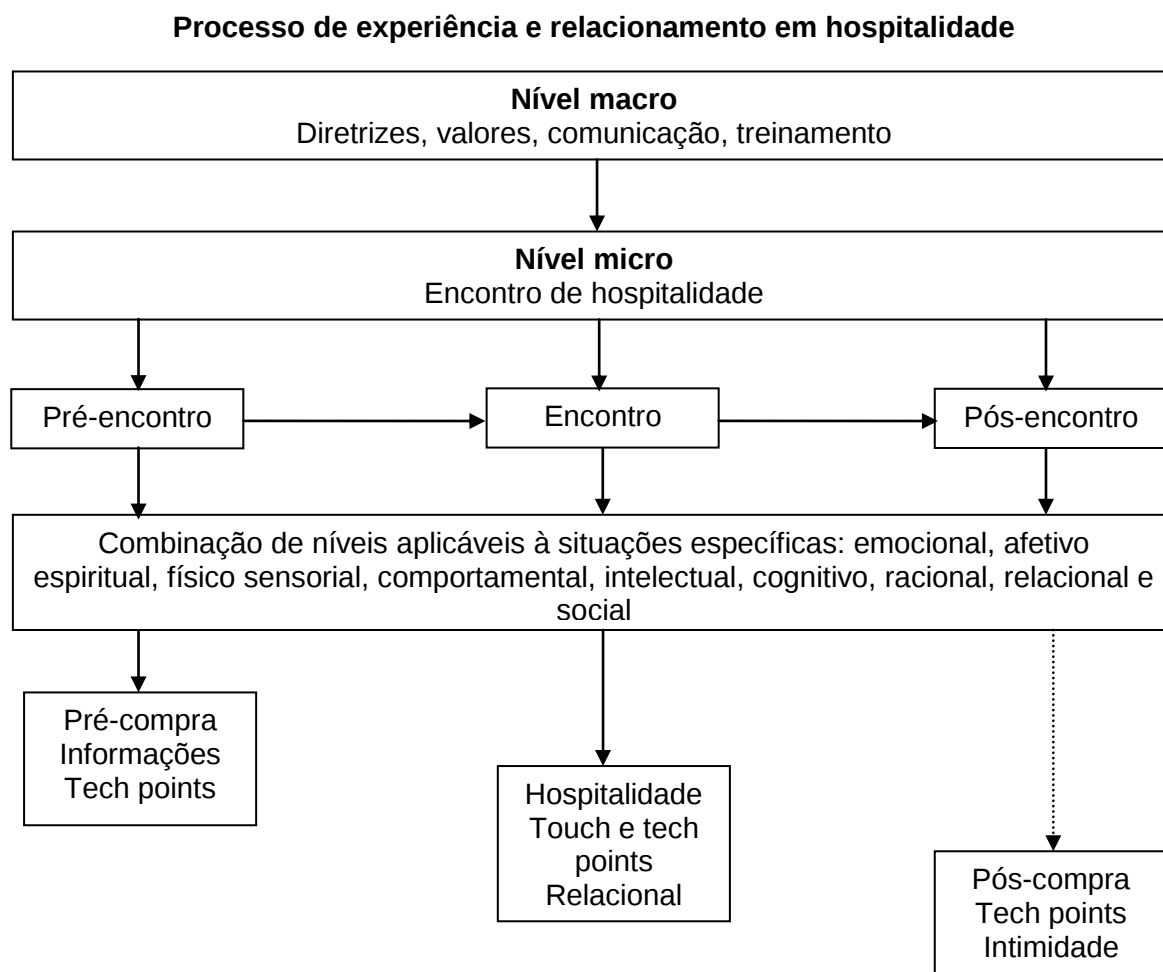


Figura 5 - Modelo da experiência e relacionamento em hospitalidade
Fonte: Moretti (2015)

Reconhece-se, portanto, que os papéis desempenhados pelo provedor/anfitrião e pelo cliente/hóspede são metáforas poderosas, que estão em posição de servir como impulsionadores, como defendem Lynch et al. (2011, p. 12): "para dar sentido e criticar a dinâmica de controle e trocas da vida econômica e social em um mundo cada vez mais móvel". Embora a questão da troca econômica possa ser encarada como controle social, conforme sustenta Lugosi (2009), a classificação é útil, pois se enquadra na evolução dos estudos de hospitalidade, como se viu desde o início.

Principalmente a evolução da questão se mostra de acordo com recente pesquisa de Blain e Lashley (2014, p. 7), que considera a "hospitalidade como um conceito distinto e vinculado ao indivíduo para o qual os autores desenvolveram um grupo de questões" que procuram identificar traços de hospitalidade nas pessoas em três blocos de questões em torno dos seguintes eixos: a) desejo de colocar o

hóspede na frente; b) desejo de manter os hóspedes felizes; e c) desejo de fazer os hóspedes se sentirem especiais.

Para Moretti (2015, p. 12), o modelo "ainda precisa ser ampliado para incorporar os aspectos de gestão de pessoas, *endomarketing* e *servicescape*". Entretanto, para os fins desta dissertação ele se mostrou bastante adequado pela orientação que ofereceu no quesito da integração entre os diversos elementos desenvolvidos neste capítulo.

O objetivo deste capítulo foi apresentar diferentes definições e conceitos teóricos sobre hospitalidade, a partir da revisão da literatura sobre os temas e suas relações com as diretrizes organizacionais e o atendimento ao hóspede na hotelaria.

As informações foram dispostas de forma a demonstrar as relações entre as três atividades e a propor as três hipóteses da pesquisa.

CAPÍTULO 2 SERVIÇOS E HOTELARIA

Neste capítulo, abordam-se as definições e os conceitos de serviços e hotelaria formulados por diversos autores e sua segmentação. Tais definições são posteriormente apontadas em conjunto, demonstrando como a hospitalidade pode estar inserida na prestação de serviços.

2.1 Serviços: a arte de gerenciar o intangível

O foco desta pesquisa está em avaliar as relações entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e atendimento ao hóspede na hotelaria. A competitividade não será medida diretamente, mas apenas inferida como a relação positiva entre os três constructos citados. Entretanto, migrar os conceitos do mundo dos bens tangíveis para a intangibilidade dos serviços nem sempre é tarefa fácil. A simples aplicação, por exemplo, do *marketing mix*, desenvolvido para a indústria, pode estar fadada ao fracasso. Neste item, buscou-se mostrar que algumas variáveis de análise desenvolvidas para a produção de bens podem ser aplicadas ao setor de serviços e que outras podem ser acrescentadas.

Moysés Filho, Moretti e Feio (2011, p. 164) defendem que a qualidade do serviço prestado só pode ser considerada satisfatória se o serviço realizado e percebido pelo cliente for de qualidade excepcional, superando suas expectativas. A qualidade de um serviço é julgada em conformidade com uma expectativa formada na mente do consumidor e com os momentos da verdade (CARLZON, 1989), que constituem o encontro de serviços (BERRY, 1980; LOVELOCK, 1983; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998; VARGO; LUSCH, 2004).

Trata-se de uma variável difícil de gerenciar. Sem dúvidas, é o maior desafio de qualquer empresa de serviços, já que são inúmeras as respostas possíveis entre o desejado e o recebido. As expectativas do cliente têm origem em várias fontes: necessidades individuais, experiências anteriores, propaganda boca a boca e comunicação organizacional. Entregar a promessa é crucial para a construção da imagem da empresa e a garantia da credibilidade (GRÖNROOS, 1993; BATESON;

HOFFMAN, 1999; LOVELOCK; GUMMENSON, 2004). No topo da qualidade do serviço/produto está o desejo de que o cliente saia com um sorriso no rosto, exibindo sua satisfação, já que excedeu suas expectativas (MOYSÉS FILHO; MORETTI; FEIO, 2011, p. 165).

Consideraram-se três aspectos de serviços, conforme postulado pelo *marketing*. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) além do *marketing* de atração, que faz a promessa, também o *marketing* interno (*endomarketing*), que assegura estar a equipe interna totalmente consciente da promessa feita e, finalmente, o *marketing* interativo, que entrega o prometido.

A figura 6 mostra como estes três movimentos podem ser integrados.

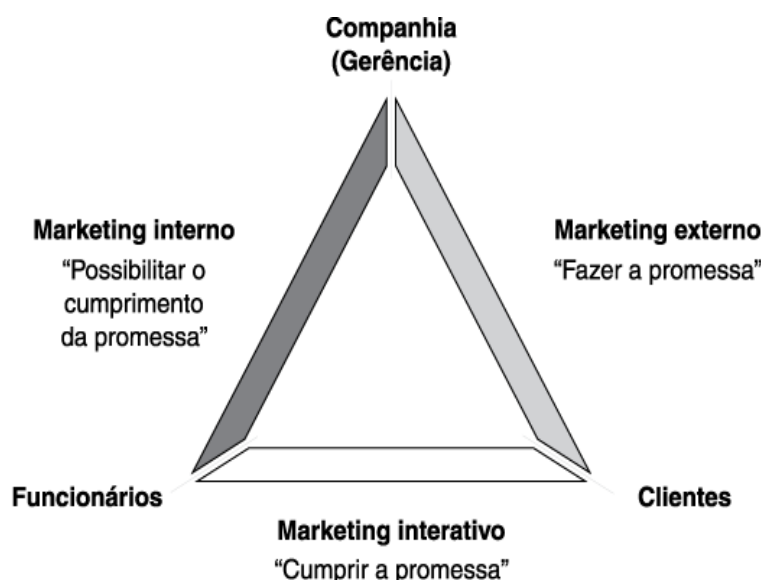


Figura 6 - O triângulo de serviços
Fonte: Zeithaml Bitner (2003)

A integração das atividades de serviços será precisa, no sentido mesmo pregado por Porter (1998b). A diferença é que, ao invés de se tratar com atividades de apoio e primárias, em serviços fala-se de *front office*: o pessoal que está na linha de frente do atendimento e o *back office*. A equipe que não aparece, mas oferece o suporte para que o atendimento ocorra sem problemas (LOVELOCK, 1983; GRÖNNROOS, 1993; LOVELOCK; GUMMENSON, 2004)

O foco no aprimoramento da qualidade e, também, na produtividade e nos custos reduzidos leva, na maioria dos casos, à lucratividade e a uma posição de

destaque no negócio. O estudo do Profit Impact of Market Strategies (PIMS), desenvolvido por Buzzel e Gale (1987), mostrou que as empresas que vendem produtos e serviços de qualidade são geralmente mais rentáveis do que aquelas que oferecem qualidade inferior. Concluiu-se que este é um meio eficaz de aumentar a participação de mercado (MOYSÉS FILHO; MORETTI; FEIO, 2011, p. 166).

A identificação das expectativas e da satisfação dos clientes é a única responsável pelo julgamento do serviço. As empresas podem monitorar tanto o perfil e as necessidades dos clientes quanto seu nível de satisfação para auxiliar na boa gestão de qualidade e adotar o foco no cliente permanente. Segundo Moysés Filho, Moretti e Feio (2011, p.184), estas empresas podem adotar algumas práticas básicas:

- Funcionários - garantir treinamento e oportunidades de desenvolvimento, objetivando a formação de uma cultura de serviços e a criação de valores relacionados à empatia, ao respeito aos demais e à autoestima. O poder de decisão dos funcionários é a garantia de que haverá respostas às demandas dos clientes no tempo correto.
- A gerência - precisa constituir no pilar fundamental da gestão, para a implantação de uma eficiente cultura de serviços. Os gerentes servirão de modelo a toda organização na forma de se relacionar com os clientes.
- A competência - a atenção à evolução de novas técnicas e práticas de serviços incorporarão à gestão em todos os níveis, para assegurar a inovação e acompanhar as tendências do negócio.
- O valor - a gestão de uma empresa de serviços manterá seu foco na criação de valor. A competência na entrega do serviço trabalhará, para que a expectativa dos clientes seja superada.

Relacionando o esquema acima com a proposição de Wada e Moretti (2014), considerando a qualidade da entrega do serviço um pilar fundamental na aquisição de vantagem competitiva, existem várias formas de medição aplicadas pelos pesquisadores desse campo. Entre elas, podem-se destacar a SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) e SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992), assim como aquelas aplicadas em contextos específicos, como a EXCEL – *Excellence in Business* (SHARMA; NETEMEYER; MAHAJAN, 1990), para a mensuração da excelência de serviços, e a *Retail Service Quality* (RSQ)

(DABHOLKAR; THORPE; RENTZ, 1996), que se propõe a mensurar a qualidade percebida em serviços no segmento varejista (BRAGA JR et al., 2012).

Todas essas ferramentas foram, de alguma forma, inspiradas na SERVQUAL. Portanto, cabe lembrar quais são as lacunas de entrega de serviços por ela propostas.

A figura 7 mostra um esquema geral com as áreas mais importantes a serem consideradas.

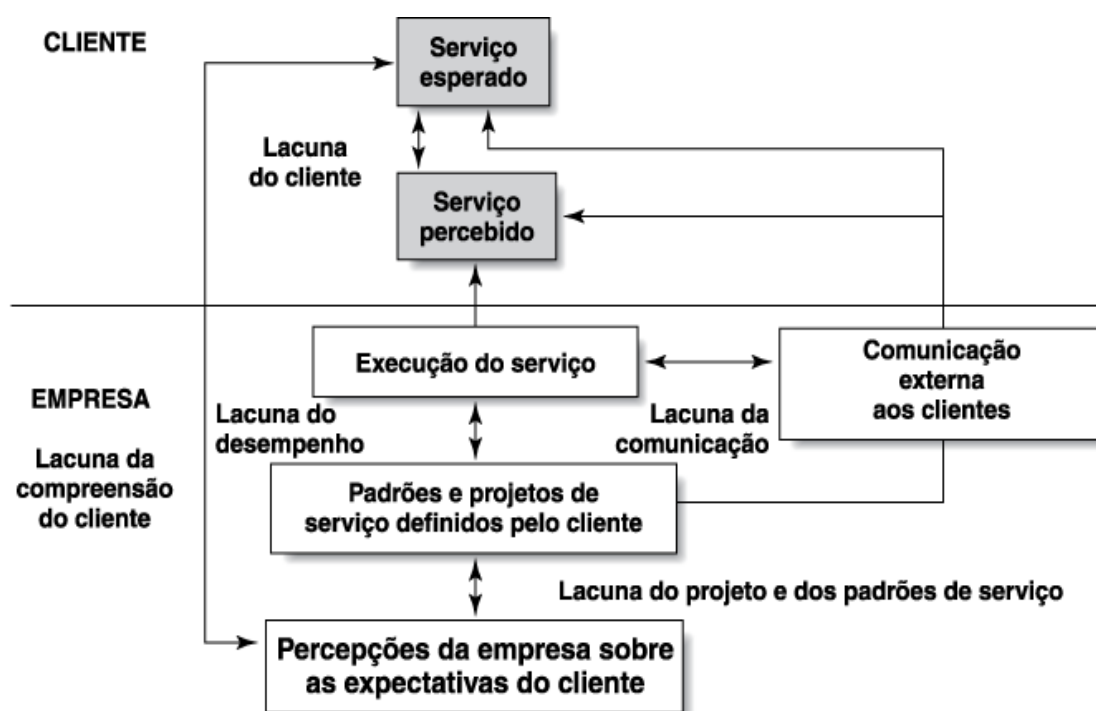


Figura 7 - Lacunas no atendimento ao hóspede
Fonte: Zeithaml e Bitner (2003)

No início do item, falou-se da dificuldade de migrar conceitos do mundo tangível para conceitos do mundo intangível. Mas o exposto sobre as empresas de serviços mostra que, apesar de sua característica fundamental ser a qualidade do atendimento, os demais itens se aproximam dos mesmos princípios de excelência aplicados às empresas de produção de bens. Tal constatação motiva os pesquisadores de serviços a avançar neste campo.

As ferramentas acima apresentadas podem ser caminhos para o maior desenvolvimento da hospitalidade quando analisada na perspectiva comercial e, por consequência, a melhoria na prestação de serviços que envolvem a cadeia de valores deste setor.

2.2 A experiência de consumo e o relacionamento em serviços

Como sustentam Gentile, Spiller e Noci (2007) e Verhoef et al. (2009), os diferentes níveis - emocional, afetivo, espiritual, físico, sensorial, comportamental, intelectual, cognitivo, racional, relacional e social - são vivenciados em combinações distintas. Nem todas estarão sempre envolvidas ao mesmo tempo em todos os tipos de experiência. Como advertem Gentile, Spiller e Noci (2007), são inúmeros os *touch points* de uma experiência, tanto quanto as respostas a eles pelos inúmeros clientes/consumidores.

Tanto na tradição dos estudos de serviços quanto em hospitalidade, especificamente o domínio comercial, o encontro entre provedor/anfitrião e cliente/hóspede é aceito como o epicentro da relação da entrega de serviços. Busca-se o poder do cliente, ou momentos da verdade, como bem apontaram, respectivamente, Albrecht (1993) e Carlzon (1994), no início dos estudos sobre este campo. As expressões mostram o esforço do cliente/hóspede para chegar ao seu destino bem como do provedor/anfitrião para se preparar para sua chegada. Por caminhos diferentes, ambas as partes desta díade avaliarão esta experiência com base em critérios, ao mesmo tempo, diferentes e iguais, cada um segundo seus propósitos.

Um espaço hospitaleiro é a base ideal para o encontro de serviços - no caso desta dissertação, o encontro de hospitalidade. Diversas dimensões tratam deste momento, das quais se podem destacar as sociais (relacionais) e as espaciais (BITNER, 1992; LUGOSI, 2009). Ambas caminham para o consenso de que se trata de fontes geradoras de experiências, seja por meio do ambiente físico (*servicespace*) ou relacionadas a aspectos emocionais, com base nos cinco sentidos: atendimento pessoal; funcionamento adequado dos processos de *front* e *back office*; e comportamento dos demais clientes, principalmente.

Gross e Pullman (2012) revelaram que os principais aspectos dessa miríade de elementos constituintes da experiência são, sem dúvidas: o relacional, ou seja, as interações que se estabelecem em um contexto; e o físico, que ocorre durante o encontro promotor da experiência. O aspecto relacional é o mais importante, pois desempenha um papel crucial na avaliação dos clientes/consumidores. Tal especificidade já havia sido percebida nos estudos de Lashley, Morrison e Randall

(2005) em sua pesquisa sobre um jantar memorável, que revelou ter sido mais bem avaliado por causa dos contatos pessoais do que a própria refeição.

O setor de hospitalidade tem feito mais esforços para criar conexões emocionais com os clientes (SILVA; LEITE, 2010), tendo por objetivo influenciar a percepção dos hóspedes no sentido de criar experiências prazerosas (DUBE; LEBEL; SEARS, 2003), organizando em um modelo que harmoniza elementos tangíveis (ambiente e processos) e intangíveis (sentidos), voltado a oferecer o melhor serviço (BERRY; CARBONE; HAECKEL, 2002).

Pode-se inferir que as experiências de serviços são o resultado da oferta conjunta para o cliente/hóspede (BITNER et al., 1997). Da mesma forma postula Schmitt (2002), para quem o objetivo do marketing experimental (de fato, experiencial) é entregar o que ele denomina "Provedores de experiência", a combinação de comunicação, identidade visual e verbal, ambientes espaciais e as pessoas.

O cliente atual busca marcas de bens ou serviços que possibilitem a identificação com seu estilo de vida, impactem suas emoções e lhe permitam vivenciar experiências memoráveis. Para Shaw e Ivens (2001), a experiência prazerosa de consumo gera recurso sustentável de boas memórias, que será capaz de ativar associações positivas em momentos de contatos futuros e alimentar trocas de informações com seu grupo de referência, ajudando a criar uma imagem superior para a marca ou a situação envolvida.

A tradicional visão do encontro de serviços/hospitalidade reduzida a este momento especial tem sido revista. Para O'Sullivan e Spangler (1998), o conceito foi dominado pela síndrome do evento, enquanto em seu parecer pode ser encarado como um processo, caracterizado por três fases: a pré-experiência do consumo, que envolve todos os contatos anteriores ao encontro; o momento do encontro em si e sua rica disposição de experiências; e o pós-encontro, caracterizado pelos efeitos da retenção da experiência na memória dos clientes.

Posteriormente, Knutson e Beck (2003, p. 30) aprofundaram a questão e propuseram seu modelo, também baseado em três fases: contatos pré-encontro, criada pela formação das expectativas de consumo, informações obtidas por meio da comunicação, fontes de informação diversas e memória anterior - tais expectativas são um importante balizador da futura avaliação feita durante a experiência oferecida pelos serviços; experiência do serviço em si, caracterizada

pela convivência com a oferta associada dos vários elementos mencionados anteriormente; e criação do valor que se formou nas duas fases anteriores, com predominância da segunda fase - tal valor pode ser positivo e, portanto, gerador de recompra e recomendações a amigos e parentes, ou negativo, que gerará rejeição e comentários depreciativos sobre o serviço.

A experiência de consumo, portanto, pode ser identificada na extensão ampliada dos contatos, permitindo às empresas atuarem em todos eles no sentido de criar, manter e obter resultados positivos para suas ofertas. Verhoef et al. (2009) concluíram que a "experiência total" dos clientes inclui as fases da busca de informações, compra, consumo e pós-compra, não muito diferente do modelo de compra de Engel, Blackwell e Miniard (2006) aplicável a todas as categorias de compra.

Mais tarde, Chang e Horng (2010) testaram uma escala multidimensional para experiência de consumo composta de cinco dimensões: ambiente físico, atendimento pessoal, outros clientes, acompanhantes e os próprios consumidores. Os autores concluíram que é necessário testar mais opções de combinações.

Com base nestes estudos, pode-se pensar em incluir novas variáveis à escala, considerando alguns dos elementos previstos por Gentile, Spiller e Noci (2007) e Verhoef et al. (2009), que, conforme se destacou, são: emocional, afetivo, espiritual, físico, sensorial, comportamental, intelectual, cognitivo, racional, relacional e social. Adicionalmente, conforme postulado por Verhoef et al. (2009), é necessário considerar os elementos sobre os quais as empresas têm pouco ou nenhum controle, para evitar o erro de buscar medir o que é pessoal e intransferível.

Pensar em diversas dimensões, operando em um *continuum*: os espaços, os elementos físicos e os processos (*tech points*). Conforme previsto por Zomerdijsk e Voss (2010), as pessoas estão envolvidas no encontro (*touch points*), como a participação de outros clientes, como analisado por Bitner et al. (1997) e Lugosi (2009).

A complexidade dos elementos envolvidos foi demonstrada por Walls et al. (2014), que relacionam as características individuais com situacionais, o ambiente físico (*service scape*) e a interação com outras pessoas (figura 8).

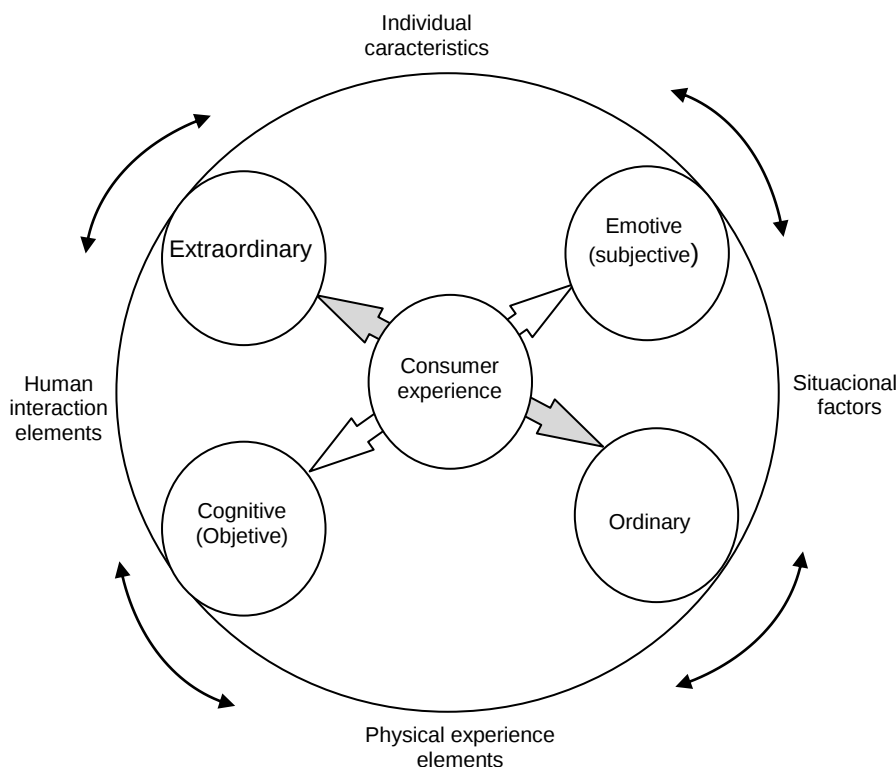


Figura 8 - Interações entre pessoas e situações
 Fonte: Walls et al. (2014)

Em todas as dimensões, o papel das pessoas é fundamental. Por essa razão, o foco dos estudos neste campo recebe substancial ajuda. A introdução do conceito de relacionamento com os clientes iniciou-se com Berry (1983), que definiu suas fronteiras nas áreas de atração, manutenção e valorização das relações com os clientes. Portanto, introduziu a importante questão da manutenção de clientes, que tinha sido negligenciada até então, com o predomínio do marketing de conquista de novos clientes (McKENNA, 1992; GRÖNROOS, 1994).

Na década de 1990, a produção acadêmica sobre o foco no relacionamento com os clientes cresceu muito, estimulada, principalmente, pela intensificação da competição, pelas mudanças no comportamento do consumidor e por uma oferta jamais vista de ferramentas de tecnologia que permitiram estreitar a comunicação entre empresas e clientes (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006; FARIA et al., 2014).

A questão do valor expandido do cliente, a partir do conceito de *long time value*, foi introduzida por Morgan e Hunt (1994), que postulavam maior atenção ao planejamento das ações de longo prazo, deslocando o enfoque da abordagem

transacional, mais adequada às situações de curto prazo, para o foco na abordagem relacional, buscando o relacionamento de longo prazo. Dessa forma, os autores trouxeram para o centro da questão as necessidades de organização de bases de dados sobre clientes, treinamento de funcionários e comunicação pós-venda.

Gummesson (1999) propôs um processo de relacionamento em três fases, baseado em seu conhecido modelo de 30 Rs, no qual o cliente pode ser transformado de *prospect* (futuro cliente, ainda não convertido), comprador (experiência de consumo), cliente (pós-compra) e apoiador/defensor (intimidade com o cliente). Mais recentemente, Gummesson, Lush e Vargo (2010) postularam uma nova lógica de serviço, na qual os relacionamentos estão no núcleo do comportamento humano em todas as fases que a empresa entra em contato com o cliente, ampliando o espectro de atuação de ambos.

A experiência de consumo, principalmente em serviços, recebeu o reforço do relacionamento, importante atividade que permeia todas as fases do processo de contato com o cliente. Quanto às contribuições para um modelo de análise, considerar-se-á até o presente momento as diversas fases em que ocorrem o contato, a busca de oferecer uma experiência memorável de consumo e o relacionamento positivo com o cliente como orientador das atividades.

2.3 A hotelaria

O setor da hospitalidade é, como área de estudo, fascinante e está em constante mutação. Segundo Ismail (2005), a história da hospedagem pode ser contada desde os tempos das civilizações da Suméria e do antigo Egito, estando o ato da hospedagem intrinsecamente ligado à evolução da humanidade e ao seu costume de se deslocar e relacionar com outros por motivos culturais e comerciais.

Ignarra (1999) e Andrade (2002) apontam os gregos e os romanos como os responsáveis pelos registros históricos mais antigos sobre hospedagem. Aos gregos é atribuída a construção do *Ásylon*, ou Asilo, que data da época dos jogos olímpicos gregos. Tinha por finalidade permitir o repouso, a proteção e a privacidade aos atletas convidados a participarem das cerimônias religiosas e das competições esportivas.

Duarte (1999, p. 15) ressalta que "no século VI a.C. já existia demanda de hospedagem, em função do intercâmbio comercial entre as cidades europeias da região mediterrânea". Pode-se considerar que os meios de hospedagem surgiram em paralelo às viagens empreendidas pelo homem para atender a suas necessidades primordiais de proteção, repouso, segurança, higiene e alimentação. Desse modo, é evidente a importância das hospedagens para a sociedade, pois, de certa forma, são a extensão ou o substitutivo da residência que os visitantes deixaram temporariamente e para onde pretendem retornar assim que possível.

Do ponto de vista da evolução das sociedades, o comércio pode ser apontado como o responsável pelas mais antigas formas de receber os viajantes. Andrade, Brito e Jorge (2002) afirmam que as rotas comerciais da Antiguidade, existentes na Ásia, Europa e África, originaram núcleos urbanos e o consequente surgimento de hospedarias. Nesse período, também se registram mosteiros oferecendo hospedagem para os viajantes como forma de praticar a hospitalidade cristã, ou seja, praticar o ato de oferecer acomodação para as pessoas como virtude espiritual e moral.

Dias (2005) confirma os autores acima, considerando que a hospitalidade sempre acompanhou os passos do viajante, da Antiguidade à Modernidade. Até a metade do século XVII, o volume de viagens era relativamente pequeno e restrito a uma parcela da população, consistindo em pessoas viajando a pé ou a cavalo e, posteriormente, por carruagens ou diligências.

Mosteiros, castelos, pousadas, albergues e hospedarias ofereciam hospitalidade ao longo das estradas. A partir do século XVIII, surgiram os primeiros hotéis na Europa, cuja disseminação se fez no século seguinte. Segundo Andrade, Brito e Jorge (2002), a Revolução Industrial, que se seguiu, e o estabelecimento do capitalismo como sistema dominante contribuíram para que a hotelaria passasse a ser uma atividade estritamente econômica e explorada comercialmente.

De acordo com Grinover (2009), o deslocamento tornou-se indispensável para se obter acesso à maioria dos bens, dos serviços e das relações sociais. "A possibilidade de se movimentar condiciona o acesso à habitação, ao trabalho, à educação, à cultura, etc." (GRINOVER, 2009, p. 35). Para o autor, a mobilidade assumiu importância e significação nova e consagrou ao movimento um papel maior, pois não se trata de um simples direito de deslocamento de um ponto a outro, mas,

também, o direito às qualidades dos lugares e aos transportes, instituindo-lhes uma posição importante na vida cotidiana.

O setor da hospitalidade compreende uma grande variedade de negócios. Para algumas pessoas, a hospedagem é simplesmente um lugar onde dormir e repousar, mas para outras a infraestrutura de hospedagem corresponde a um conjunto de serviços que vão muito além de fornecer uma cama. Conforme Chon e Sparrowe (2003, p. 6), "a indústria da hospitalidade desenvolveu-se para acomodar hóspedes com as mais variadas preferências".

Grinover (2009) associa a hospedagem ao viajante e igualmente ao conjunto de atividades específicas deste meio, que inclui desde o local de acomodação do hóspede até o sorriso e a cordialidade de um recepcionista. Portanto, um "meio de hospedagem" é uma empresa comercial que vende ao visitante bens e serviços, como quartos, alimentos, bebidas, e outros tipos que podem variar em função dos interesses de sua clientela.

Como se pode perceber, o setor da hospitalidade é uma cadeia produtiva, que engloba diversas atividades e se conecta com outras, em uma grande rede de negócios interconectados. Para Chon e Maier (2010), da sua simples origem, como visto acima, o setor cresceu para uma escala global e tornou-se indutor de crescimento econômico na esteira da necessidade humana de viajar e conhecer outros lugares e culturas.

A figura 9 mostra como essa conexão pode ser apresentada segundo o ponto de vista econômico de suas interações e permite identificar os grandes nós da rede formada pelos meios de hospedagem: transporte, alimentação, lazer, equipamentos e produtos. Essas forças são analisadas para identificar os principais movimentos que influenciam o escopo macro ambiental, como, políticos, econômicos, socioculturais, demográficos e tecnológicos, que podem afetar a rede de negócios do setor de hospitalidade. Contudo, a intangibilidade do setor dificulta a muitos enxergarem-na como uma indústria no sentido desenvolvido no item anterior dessa dissertação.

O comportamento dos clientes passa por diversas fases, incluindo o contato com as promessas feitas pelos provedores destes serviços, o encontro em si e a reação positiva ou negativa da experiência, que, contudo, não varia simplesmente de bom para ruim, encontrando-se em uma zona difícil de ser identificada e

necessitando de atenção redobrada por informações que permitam a evolução da qualidade do que é entregue aos clientes (CHON; MAIER, 2010; MORETTI, 2015).

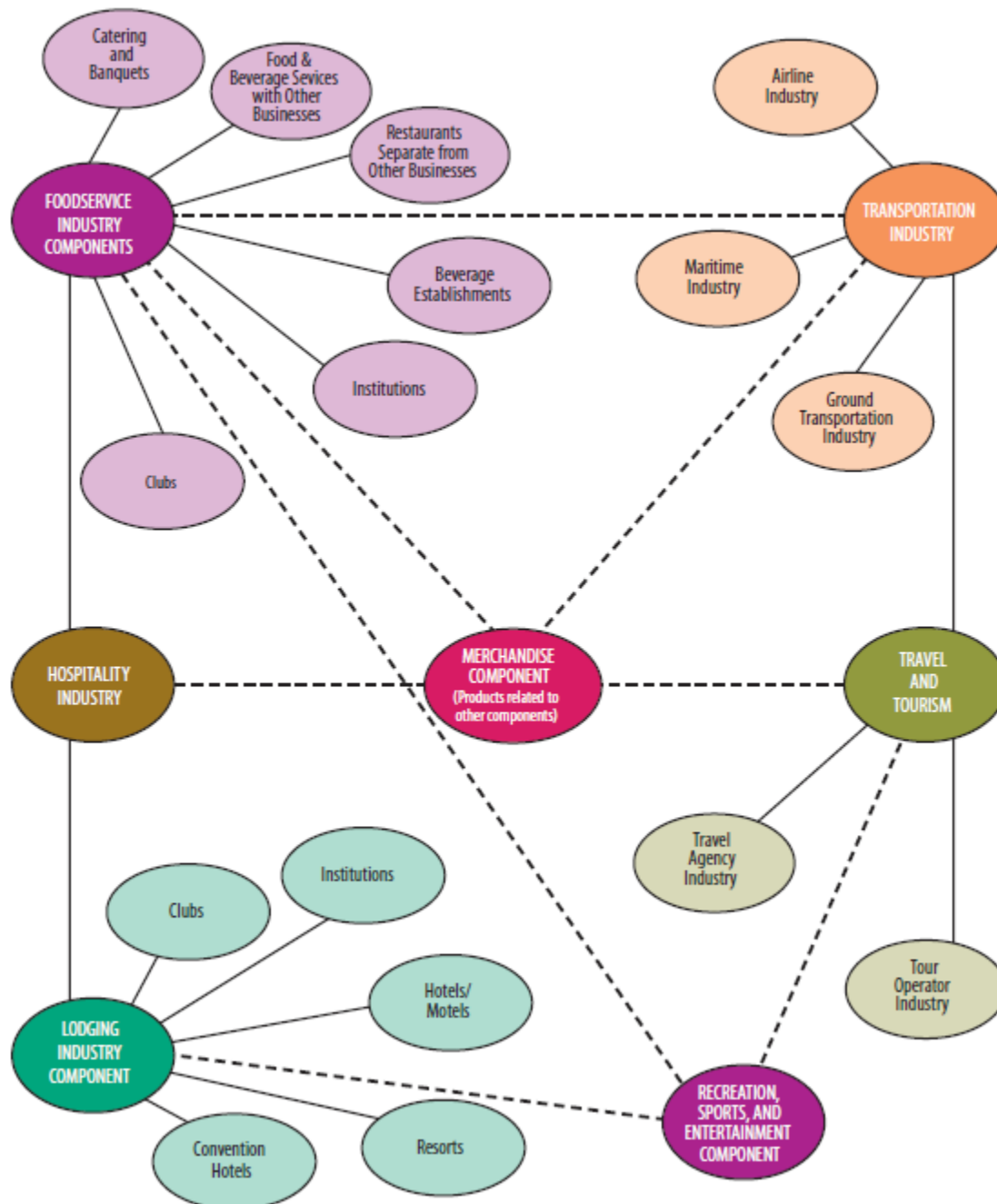


Figura 9 - Rede econômica do setor da hospitalidade
Fonte: Chon e Maier (2010)

O exemplo mais representativo e conhecido comercialmente de um meio de hospedagem é o hotel. Segundo Castelli (2001, p. 56), "uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias,

oferece alojamento à clientela indiscriminada". Para Andrade (2002), independentemente do nível, do gabarito ou da classificação, um hotel é o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não, onde podem ser oferecidos serviços parciais ou completos, de acordo com o tipo de empreendimento e as necessidades de seus clientes.

O Decreto 5.406, de 30 de março de 2005, considera os meios de hospedagem de turismo aqueles estabelecimentos que possuem licença de funcionamento para prestar serviços de hospedagem expedida por autoridade competente (BRASIL, 2005). Ainda segundo esse decreto, são serviços de hospedagem aos prestados por empreendimentos ou estabelecimentos empresariais administrados ou explorados por prestadores de serviços turísticos hoteleiros, que ofertem alojamento temporário para hóspedes, mediante a adoção de contrato de hospedagem.

2.3.1 Hotelaria no Brasil

Embora no Brasil o ato de hospedar pessoas remonte aos tempos da colônia, manifestado pela acolhida de viajantes por moradores locais, a prestação do serviço de hospedagem com finalidade comercial demorou bastante para existir. Segundo Dias (2005) e Miranda (2007), as formas comerciais que vieram a ser conhecidas com o nome de "hotéis" começaram a aparecer como uma atividade mais forte somente no final do século XIX, prolongando-se até o século XX.

No início do século XX, os meios de hospedagem começaram a se agrupar, visto que a hotelaria não passava de alojamento ou casas de pensão, que se denominavam "hotéis", com o objetivo de elevar o conceito do alojamento ou da casa, independentemente da quantidade dos quartos e do padrão dos serviços oferecidos.

Andrade, Brito e Jorge (2002) relatam que durante o período colonial os viajantes se hospedavam nos casarões dos engenhos e das fazendas. Nessa época, era comum as famílias receberem hóspedes em suas casas, havendo em muitas o quarto de hóspede. Nesse período, segundo a tradição cristã, os jesuítas e outras ordens religiosas recebiam pessoas nos conventos e mosteiros. Vale

ressaltar que na metade do século XVIII, no mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro, foi construído um edifício somente para hospedar os visitantes ilustres.

O crescimento do negócio hoteleiro estimulou a necessidade de se prepararem quadros especializados para atender ao setor. Camargo (2002) explica que a evolução de simples cursos técnicos para os de nível universitário e, posteriormente, os de cursos *stricto sensu* (tendo sido a Universidade Anhembi Morumbi pioneira neste sentido) é uma evidência bastante clara do processo de crescimento, inclusive adotando-se do nome de "Hospitalidade" para denominar o novo campo de estudos que surgia. Sobre tal questão, o autor esclarece que

[...] denominar o programa de hospitalidade tem duplo significado epistemológico. Em primeiro lugar, permite operar um recorte não apenas do campo coberto pelas disciplinas dos cursos de turismo, como de outras ciências aplicadas. Em segundo lugar, a opção pode ser entendida como resistência ideológica à vinculação do pensamento acadêmico a um campo que é apenas um campo de negócios e, como tal, impossível de ser estudado isoladamente de campos assemelhados Camargo (2002, p. 13).

Atualmente, o mercado hoteleiro brasileiro é dividido em redes hoteleiras e hotéis independentes, que se subdividem em empresas nacionais e internacionais, os quais possuem administração familiar ou são operados por uma rede. Chon e Sparrowe (2003, p. 98) conceituam redes hoteleiras como "hotéis pertencentes ou filiados a uma rede com mais de um ou com grande número de estabelecimentos administrados por uma direção com filosofia comum de operação".

Para Duarte (1999, p. 34), rede hoteleira envolve a administração de mais de um equipamento hoteleiro, atuando em um só mercado. Esses hotéis têm as mais diferentes categorias e sua administração pode ser padronizada, evidentemente, obedecendo às categorias de cada empreendimento.

Alguns autores descrevem as vantagens e desvantagem de um estabelecimento optar por uma administração independente ou familiar. Chon e Sparrowe (2003) define que o objetivo comum de todos os estabelecimentos de hospedagem é satisfazer às necessidades dos hóspedes. Esse grandioso ideal pode ser um desafio a ser vencido, porque os desejos e as necessidades dos hóspedes mudam constantemente.

2.3.2 Segmentação na hotelaria

Vários autores propõem diferentes formas de segmentar os meios de hospedagem na hotelaria. Ismail (2004) sugere o agrupamento por tipo de negócio e Vallen e Vallen (2003), a segmentação como forma de diferenciação para superar crises no mercado hoteleiro. Para os autores, a segmentação decorre de uma série de crises no mercado hoteleiro. Em contraponto às dificuldades para fazer negócios, desenvolveram-se métodos para ampliar o mercado e conquistar novos clientes, o que ficou conhecido como "ampliação das bandeiras" (VALLEN; VALLEN, 2003, p. 50). Assim, hotéis de luxo, por exemplo, passaram a oferecer opções com preços moderados em novos produtos da mesma rede. Os intermediários tiveram a vantagem de poder optar por criar um produto mais luxuoso e outro econômico, ampliando sua abrangência. Algumas redes ainda se transformaram, horizontal e verticalmente, como forma de reverter a queda dos índices de ocupação.

Para Andrade, Brito e Jorge (2002), o segmento de mercado pode ser definido como o conjunto de clientes com interesses comuns, por exemplo: executivos de nível intermediário, que viajam a negócios e optam por tarifas baixas; executivos de alto nível (*C-level*) e outros públicos, que desejam discrição e conforto; e clientes que procuram descanso em ambientes isolados.

Ismail (2004) sustenta que a segmentação de mercado em hotelaria é o agrupamento de vários negócios. Os hotéis podem ser segmentados por: porte - pequenos, médios, grandes e mega; por localização - centrais, *resorts*, em aeroportos e em subúrbios; por tipo de produto hoteleiro - *full service*, *limited service* ou serviço intermediário; e mercado-alvo - padrão, longa permanência ou *all suíte*.

Esses segmentos podem ser agrupados de diferentes formas e combinações. Os principais segmentos em termos de hóspedes são o de negócios e o de lazer. O termo genérico "negócios" pode estar relacionado a qualquer atividade, contudo os hóspedes, no caso, têm um propósito básico, que não se confunde com os conceitos de descanso e recreação. "o hóspede de lazer escolhe um hotel em função da sua proximidade a determinada atração e/ou motivado pela existência de uma atração exclusiva disponível no próprio hotel" (ISMAIL, 2004, p.65).

Vallen e Vallen (2003) postulam que o tipo de hospedagem e o tipo de serviços oferecidos variam continuamente em função das novas necessidades de

mercado e propõem outra maneira de segmentar os hotéis como, mostrado no quadro 7.

Segmentação de hotéis		
Segmentação por atividade	Segmentação por sistema	Segmentação por preço (diária média)
Hotel-cassino Hotel para convenções Hotel-fazenda	Sistema americano Sistema continental Sistema europeu	De luxo (acima de US\$100) Intermediário (US\$40 a 90) <i>Budget</i> (ES\$35 a 50)
Aeroporto Rodovia Litoral	Cinco estrelas Quatro estrelas Três estrelas	Rede Empresa administradora Autogerência
Segmento por recursos		Segmento por serviço
Corporação pública Privado-individual		Serviço completo Serviço ilimitado

Quadro 7 - Segmentação de hotéis segundo Vallen e Vallen
Fonte: Adaptado de Vallen e Vallen (2003).

No Brasil, a segmentação mais utilizada é aquela definida pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass). A classificação é apresentada no quadro 8:

Classificação dos meios de hospedagem no Brasil	
Hotel	Estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança diária. Para o tipo de HOTEL, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) e a cinco (máximo).
Resort	<i>Resort</i> Hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento. Para o tipo de <i>RESORT</i> , o SBClass estabelece as categorias de quatro estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).
Hotel Fazenda	Localizado em ambiente rural, dotado de exploração agropecuária, que ofereça entretenimento e vivência do campo. Para que tipo HOTEL FAZENDA, o SBClass estabelece categorias de uma estrela (mínimo) e cinco estrelas (máximo).
Cama e café	Hospedagem em residência com o máximo de três unidades habitacionais para uso turístico, com serviços de café da manhã e limpeza, na qual o possuidor do estabelecimento reside. Para o tipo CAMA & CAFÉ, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a quatro estrelas (máximo).

(Continua...)

Quadro 8 - Classificação de Meios de Hospedagem
Fonte: Brasil (2015).

Classificação dos meios de hospedagem no Brasil	
Hotel histórico	Instalado em edificação preservada em sua forma original ou restaurada, ou ainda que tenha sido palco de fato histórico-culturais de importância reconhecida. Entende-se como fatos histórico-culturais aqueles tidos como relevantes pela memória popular, independente de quando ocorreram, podendo o reconhecimento ser formal por parte do Estado brasileiro, ou informal, com base no conhecimento popular ou em estudos acadêmicos. Para o tipo de HOTEL HISTÓRICO, o SBClass estabelece as categorias de três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).
Pousada	Empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs. Para o tipo POUSADA, o SBClass estabelece as categorias de uma estrela (mínimo) a cinco estrelas (máximo).
Flat/Apart	Constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação. Para o tipo FLAT/APART-HOTEL, o SBClass estabelecesse as categorias de três estrelas (mínimo) a cinco estrelas (máximo).

(Conclusão)

Quadro 8 - Classificação de Meios de Hospedagem
 Fonte: Brasil (2015).

O nível do atendimento se torna uma questão crucial. Nesse sentido, a hospitalidade desempenha importante papel. Conforme visto nestes dois capítulos conceituais, pode-se aproximar a questão da hospitalidade de outras questões estudadas no campo dos serviços, como atendimento, e da administração, como as diretrizes organizacionais. Este capítulo teve por objetivo apresentar conceitos e definições acerca dos temas "serviços" e "hotelaria", para subsidiar as hipóteses deste trabalho desenvolvidas no capítulo 1.

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, contemplam-se os procedimentos adotados para a pesquisa empírica desta dissertação, cuja pergunta orientadora foi: Quais são as relações entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e o atendimento ao hóspede na hotelaria? Para respondê-la, foram propostas três hipóteses desenvolvidas, principalmente no capítulo 1:

H1 – A hospitalidade influencia as diretrizes organizacionais na hotelaria.

H2 – As diretrizes organizacionais influenciam o atendimento ao hóspede na hotelaria.

H3 – O atendimento ao hóspede na hotelaria é influenciado pela hospitalidade e as diretrizes organizacionais.

O objetivo geral proposto foi: analisar as relações entre a hospitalidade, as diretrizes organizacionais e o atendimento aos clientes na hotelaria. Como visto no capítulo 1, o modelo foi baseado na proposição de integração entre os diversos momentos de encontro dos clientes com as empresas de Moretti (2015) conforme apresentado na figura 5.

A figura 10 apresenta o desenho dos constructos.

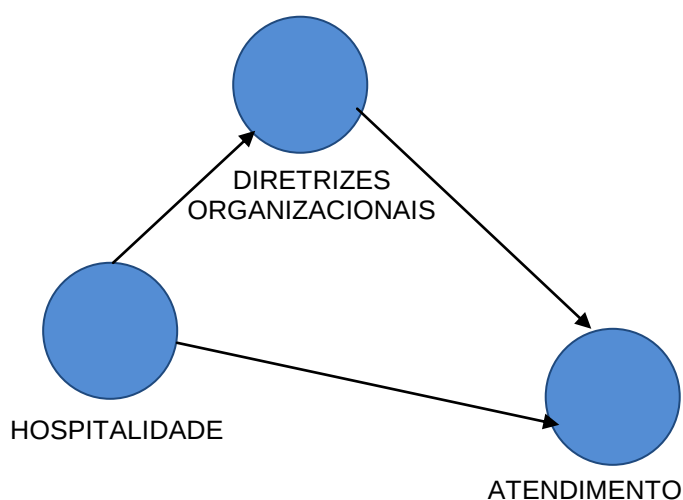


Figura 10 - Modelo da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se perceber a proposição de que o constructo "atendimento ao hóspede na hotelaria" é influenciado tanto pelas "diretrizes organizacionais", quanto pela "hospitalidade". Isso quer dizer que a "hospitalidade" é vista como antecedente tanto das "diretrizes organizacionais" quanto do "atendimento ao hóspede na hotelaria" e que as "diretrizes organizacionais" são antecedentes do "atendimento ao hóspede na hotelaria". Este, por sua vez, é um consequente dos demais constructos e, portanto, considerado a variável independente do modelo.

Os procedimentos metodológicos conciliaram abordagens qualitativas e quantitativas. A abordagem qualitativa consistiu, neste caso, apenas nas consultas a especialistas em língua inglesa (para tradução e retradução das variáveis da escala) e no campo da hospitalidade (validade das variáveis da escala que compõem o instrumento de pesquisa) inserido no contexto do fenômeno investigado (MALHOTRA 2001; COOPER; SCHINDLER, 2011), conforme será exposto adiante.

A abordagem quantitativa utilizou análises estatísticas para mensurar as frequências, relações e correlações dos aspectos relacionados ao fenômeno investigado do teste de escala realizado. De acordo com Cooper e Schindler (2011), este tipo de abordagem é uma forma de coleta de dados estruturada, que tem por objetivo quantificá-los e generalizar resultados da amostra selecionada para a população do objeto em estudo. O objetivo pretendido é garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando estabelecer uma margem de segurança quanto às inferências (COOPER; SCHINDLER, 2011). Esta fase tem corte transversal, por meio de *survey* (levantamento) aplicado a gerentes, supervisores e pessoal de atendimento da hotelaria em São Paulo.

3.1 Elaboração das variáveis da pesquisa

As variáveis observáveis (VO), quer dizer, as questões que compõem os constructos ou variáveis latentes (VL), - porque, apenas são observáveis por meio da análise das VOs, ou seja, das questões que as formam - da pesquisa foram identificadas por meio da pesquisa exploratória bibliográfica, já mencionada, considerando-se as palavras-chave "hospitalidade", "hospitaleiro", "serviços", "encontro de serviços" e "experiência de consumo" e suas combinações. A

elaboração da escala testada considerou o agrupamento destes assuntos conforme o objetivo pretendido.

O quadro 9 mostra as fontes das escalas e seus respectivos constructos.

Hospitalidade	Diretrizes organizacionais	Atendimento ao hóspede na hotelaria
Tepeci e Bartlett(2002).	Tepeci e Bartlett(2002).	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
Hemmington (2007)	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)	Tepeci e Bartlett(2002).
Lashley (2008)		
Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)		

Quadro 9 - Os três constructos do modelo e a teoria envolvida

Fonte: Elaborado pela autora

A validação da escala testada pelo instrumento de pesquisa seguiu a recomendação de Pasquali (2004) e DeVellis (2003). Foram realizadas quatro fases em seu desenvolvimento: a) identificação de escalas já testadas, por meio da revisão da literatura; b) validação de face; c) validação semântica; e d) validação estatística.

Para a validação das fases e da semântica, as escalas foram traduzidas do inglês por acadêmicos proficientes na língua e, posteriormente, retraduzidas para o ajuste de significado das variáveis. Após a revisão das escalas, já em português, solicitou-se a acadêmicos especialistas (PASQUALI, 2004), quatro doutores com experiência na área de hospitalidade, a validação do conteúdo, com base na leitura e análise semântica de cada item da escala de cada variável, bem como a avaliação de sua validade. As sugestões foram incluídas no instrumento.

Silva, Moretti e Garcia (2015, p. 3) destacam que uma das preocupações presentes na elaboração de escalas "é identificar e definir com precisão o que se mede, incluindo qualquer recurso de dimensionalidade". O seu desenvolvimento ocorreu por meio de um teste da escala, conforme recomendam os especialistas (GABRIEL, 2014; COSTA, 2011; VIEIRA, 2011; DeVELLIS, 2003).

3.2 Procedimentos analíticos

Para verificar estatisticamente o objetivo proposto pela pesquisa, adotou-se a abordagem quantitativa de natureza básica, com objetivo exploratório. Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência. O procedimento constitui em uma pesquisa de campo, por meio de um *survey* (levantamento), utilizando um instrumento de coleta de dados estruturado para a uma amostra não probabilística por conveniência, representativa do objeto investigado (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Com base nos objetivos da pesquisa, estimou-se um modelo reflexivo, com as "diretrizes organizacionais" ocupando o papel de mediadora entre a "hospitalidade" e o "atendimento ao hóspede na hotelaria", com base nas hipóteses estipuladas, já que ela é influenciada pela "hospitalidade" (antecedente), que, por sua vez influencia o "atendimento ao hóspede na hotelaria" (consequente) (VIEIRA, 2007).

Conforme recomendam Ringle, Silva e Bido (2014), Braga Jr. et al. (2014), Gabriel (2014) e Silva, Moretti e Garcia (2015), para avaliar a consistência do modelo proposto foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais – *Structural Equation Modeling* - (SEM) e pelo método dos Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Square* (PLS). Trata-se de uma técnica estatística multivariada que possibilita a avaliação simultânea de relações entre múltiplos constructos. A maioria dos indicadores neste processo é denominada "cargas fatoriais", que são oferecidos pelos relatórios do SmartPLS.

Com este propósito, utilizou-se o software SmartPLS 3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005; RINGLE; WENDE; BECKER, 2015), cuja escolha ocorreu por permitir a análise de dados não normalizados. Tal é o caso desta pesquisa que optou por utilizar uma escala tipo *Likert*. Neste caso, de cinco pontos variando desde 1 - "Discordo totalmente" até 5 - "Concordo totalmente".

Para Hair et al., (2012) e Ringle, Silva e Bido (2014), o SmartPLS permite avaliar as relações causais entre os constructos e os testes de hipóteses pelos coeficientes de caminho (*Path Coefficients*). Os modelos de medidas para o cálculo da SEM não necessitam de normalidade multivariada. A escolha possibilita uma adequação melhor para a análise dos dados em amostras menores, que foi o caso desta pesquisa.

Ringle, Silva e Bido (2014) explicam a diferença básica entre as medições baseadas em covariância (CB-SEM) e variância (VB-SEM). Para eles, a principal diferença reside na forma do tratamento dos dados feita pelo *software*.

[...] no primeiro caso tem-se regressões lineares múltiplas realizadas “ao mesmo tempo” e no segundo, calculam-se as correlações entre os constructos e suas variáveis medidas ou observadas ou itens (modelos de mensuração) e em seguida são realizadas regressões lineares entre constructos (modelos estruturais) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p. 55)

Trata-se de uma alternativa com qualidade comprovada pela comunidade internacional de pesquisadores em vários campos do saber (JÖRESKOG; SÖBOM, 1993; BYRNE, 1998; RINGLE; WENDE; WILL, 2005; HAIR et al., 2009). Para ser mais rigoroso, foi considerado para todos os testes que serão analisados a seguir o nível de significância (α) de 5% (0,05).

Os constructos utilizados em uma medição precisam ser analisados para se assegurar sua validade pelo julgamento sobre os resultados dos testes, em relação a seus objetivos. No modelo do PLS, de acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), adotar-se-á duas fases de análise: avaliar os modelos de mensuração; e avaliar o modelo do caminho (*Path Modeling*).

. Primeira fase - Identificar os modelos de mensuração: buscam-se as variações das validades convergentes, por meio das variâncias de médias extraídas - *Average Variance Extracted* - (AVEs), muito importante para se processar a higienização do modelo, retirando aquelas variáveis que não atendem aos critérios mínimos sugeridos pelos especialistas, em busca de aprimorá-lo. A validade convergente é a medida que avalia um constructo junto com outros constructos, para verificar se convergem para o objetivo proposto. Ainda nesta fase, observam-se os valores da consistência interna, ou seja, o valor em que as variáveis de cada constructo contribuem para ele. Para isso, lança-se mão do *Alfa de Cronbach* - AC e da análise de Confiabilidade Composta (CC) ou *Composite Reliability*. O AC se baseia nas intercorrelações entre as variáveis e é muito sensível ao número de variáveis medidas, enquanto o CC prioriza as variáveis de acordo com suas próprias confiabilidades, tornando-se mais adequado ao PLS-PM.

Nos dois casos, tanto AC como CC, são usados para se avaliar se a amostra está livre de vieses, ou ainda, se as respostas – em seu conjunto – são

confiáveis. Valores do AC acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 do CC são considerados satisfatórios (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p. 63).

Nesta primeira etapa, avalia-se também a validade discriminante, um indicador que mostra o grau de independência de cada constructo em relação aos demais; ou seja, se cada constructo é independente dos demais. Duas maneiras são usadas: análise das cargas cruzadas; e o critério de Fornell e Larcker (1981). A análise das cargas cruzadas mostra aquelas variáveis com cargas fatoriais mais altas em seus respectivos constructos, enquanto pelo critério de Fornell e Larcker (1981) compara-se a raiz quadrada das AVEs de cada constructo com as correlações de Pearson entre eles. As raízes quadradas das AVEs precisam ser maiores que as correlações entre os constructos. Para isso, é utilizado o *PLSQuality Criteria*, um relatório fornecido pelo *software* SmartPLS. Todo este processo será mais bem entendido quando for analisado o teste da escala.

. Segunda fase - Análise do modelo estrutural: Em primeiro lugar, avaliam-se os coeficientes de determinação de Pearson (R^2), que mostram a variância das variáveis endógenas, indicando a qualidade do modelo ajustado. Para a área das Ciências Sociais Aplicadas e Comportamentais, sugere que $R^2=2\%$ possui efeito menor; $R^2=13\%$ efeito médio; e $R^2=26\%$ efeito grande (COHEN, 1988).

Na sequência, já que se está lidando com correlações e regressões lineares, é necessário avaliar a significância destas relações, ou seja, se elas alcançam $p\text{-valor} \leq 0,05$. Para isso, o SmartPLS calcula testes t de *Student* para os valores originais e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem, que busca as relações de correlação entre os constructos, conforme Ringle, Silva e Bido (2014, p. 66), esses valores correspondem à "probabilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, em uma distribuição normal".

A figura 11 mostra esquematicamente como é o processo de análise pelo PLS-PM.

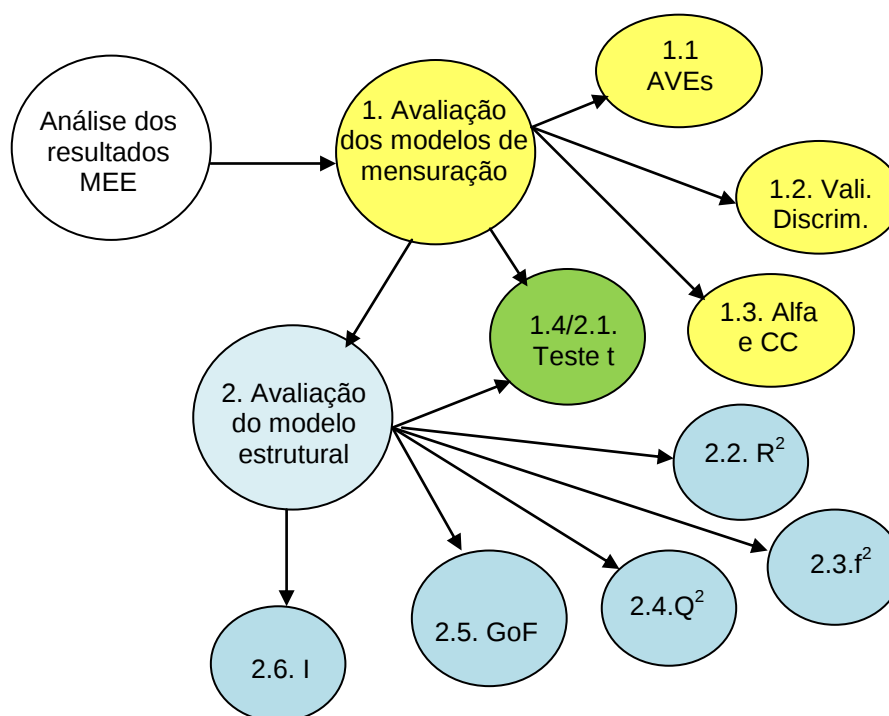


Figura 11 - Esquema para o processo de análise
Fonte: Ringle, Silva e Bido (2014)

Para melhor acompanhamento das análises estatísticas que serão trabalhadas, o quadro 10 oferece um glossário dos principais termos, com base em Hair et al. (2012), das medições realizadas.

Indicador	Significado	Referências
AVE - Variâncias médias extraídas	Medida de validade convergente. Mede o grau em que cada constructo explica a variância dos seus indicadores. O critério de Fornell e Larcker (1981), que será utilizado neste caso, deve apresentar um valor $>0,50$.	Henseler, Ringle e Sinkovics (2009)
Cargas cruzadas	Validade discriminante entre as variáveis que possibilita identificar aquelas que se identificam com outros constructos além dos originais.	Chin (1998)
CC - Confiabilidade composta	Medida de consistência interna, que assume a igualdade de cargas fatoriais das variáveis e elimina os vieses do constructo tornando-o mais confiável. Deve estar $> 0,70$ (em pesquisa exploratória, $0,60$ a $0,70$ é considerado aceitável).	Hair et al. (2014)
AC- Alfa de Cronbach	Indicador tradicional da análise fatorial usado para medir a confiabilidade de um instrumento de pesquisa. Calcula-se o coeficiente α a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada respondente do mesmo questionário. Deve ser $> 0,70$.	Hair et al. (2014)

(Continua...)

Quadro 10 – Glossário dos principais indicadores da análise do modelo de equações estruturais
Fonte: Elaborado pela autora

Indicador	Significado	Referências
Teste t de Student	Avalia as significâncias das correlações e regressões.	Hair et al (2014)
R Squared ou R²	Trata-se do coeficiente de determinação. Indica a qualidade do modelo ajustado. O R ² varia entre 0 e 1 e quanto maior, mais explicativo é o modelo.	Cohen (1988)
Q2 - Redundância	Também chamado de "relevância", "validade preditiva" ou "indicador de Stone-Geisser". Avalia quanto o modelo se aproxima do seu objetivo original.	Hair et al. (2014)
f2 – Comunalidade	Também chamado de "indicador de Cohen" ou "tamanho do efeito". Obtém-se pela inclusão e exclusão dos constructos no modelo.	Hair et al. (2014)
GoF – Goodness of Fit	Indicador da qualidade global do modelo ajustado	Tenemhaus et al. (2005)
Coeficiente de caminho	Interpretação dos valores à luz da teoria para as cargas das ligações representadas pelas setas.	Hair et al. (2014)

(Conclusão)

Quadro10 – Glossário dos principais indicadores da análise do modelo de equações estruturais

Fonte: Elaborado pela autora

A escala original, apresentada a seguir, mostra as variáveis e suas respectivas fontes para cada constructo.

O quadro 11 apresenta as 14 variáveis do constructo "diretrizes organizacionais" e seus autores, sendo três delas sugestões dos especialistas.

Constructo		Variável	Autor
Diretrizes organizacionais	DIR_1	Sua organização acolhe e considera os colaboradores um importante recurso da empresa.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	DIR_2	Sua organização apoia as iniciativas, delega autoridade e recompensa seus colaboradores.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	DIR_3	Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado",	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	DIR_4	Sua organização mantém o foco na retenção do colaborador.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	DIR_5	Sua organização acredita que "trabalhar em serviços é a mais nobre das profissões".	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	DIR_6	Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)

(Continua...)

Quadro11 - O constructo "diretrizes organizacionais", suas variáveis e autores

Fonte: Elaborado pela autora

Constructo		Variável	Autor
Diretrizes organizacionais	DIR_7	Sua organização é orientada para conquista.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	DIR_8	Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	DIR_9	Sua organização tem foco nos resultados obtidos.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	DIR_10	Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	DIR_11	Sua organização desestimula controle de despesas desnecessários no momento de agradar os hóspedes.	Hemmington (2007)
	DIR_12	Sua organização valoriza a integridade.	Sugestão dos especialistas
	DIR_13	Sua organização oferece espaço propício e acolhedor para ideias e sugestões dos colaboradores.	Sugestão dos especialistas
	DIR_14	Em sua organização os programas de <i>marketing</i> envolvem todos os participantes da empresa	Sugestão dos especialistas

(Conclusão)

Quadro11 - O constructo "diretrizes organizacionais", suas variáveis e autores.

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 12 apresenta as variáveis do constructo "hospitalidade", que, no contexto deste trabalho, possui 21 questões, contando com uma sugestão de especialistas.

Constructo		Variável	Autor
Hospitalidade	Hosp_1	Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Hosp_2	Sua organização está no negócio de criação de memórias positivas para os seus clientes.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Hosp_3	Em sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independente de suas características.	Lashley (2008)
	Hosp_4	Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Hosp_5	Em sua organização não há evidência de hospitalidade para com os hóspedes.	Lashley (2008)
	Hosp_6	Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro.	Lashley (2008)
	Hosp_7	Sua organização entende que a segurança dos hóspedes é prioritária.	Hemmington (2007)

(Continua...)

Quadro 12 - O constructo "hospitalidade" suas variáveis e os autores

Fonte: Elaborado pela autora

Constructo		Variável	Autor
Hospitalidade	Hosp_8	Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas.	Lashley (2008)
	Hosp_9	Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.	Lashley (2008)
	Hosp_10	Sua organização se preocupa em satisfazer as necessidades dos colaboradores e hóspedes.	Lashley (2008)
	Hosp_11	Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede.	Lashley (2008)
	Hosp_12	Em sua organização o conceito de proporcionar surpresas agradáveis é uma forma de hospitalidade.	Hemmington (2007)
	Hosp_13	Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros.	Lashley (2008)
	Hosp_14	Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio	Hemmington (2007)
	Hosp_15	Sua organização valoriza o prazer em servir os outros.	Lashley (2008)
	Hosp_16	Sua organização procura integrar os hóspedes no contexto.	Lashley (2008)
	Hosp_17	Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter.	Lashley (2008)
	Hosp_18	Sua organização usa todos os recursos para criar momentos memoráveis.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Hosp_19	Em sua organização os espaços físicos para os funcionários são acolhedores.	Sugestão dos especialistas
	Hosp_20	Em sua organização o passante é tratado como hóspede e potencial amigo.	Lashley (2008)
	Hosp_21	O refeitório dos colaboradores é um espaço de comensalidade.	Sugestão dos especialistas

(Conclusão)

Quadro 12 - O constructo "hospitalidade" suas variáveis e os autores

Fonte: Elaborado pela autora

Para o constructo "atendimento ao hóspede na hotelaria" foram listadas 15 variáveis.

Constructo		Variável	Autor
Atendimento ao hóspede na hotelaria	Aten_1	Sua organização tem muitos hóspedes fiéis.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Aten_2	O treinamento é importante para a sua organização.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Aten_3	Sua organização desenvolve relacionamentos duradouros com seus clientes.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Aten_4	Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Aten_5	Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las positivamente a outras pessoas.	Lashley (2008)
	Aten_6	Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes.	Lashley (2008)
	Aten_7	Sua organização estimula trabalhos em equipe.	Sugestão dos especialistas
	Aten_8	Sua organização valoriza serviços customizados e diferenciados.	Sugestão dos especialistas
	Aten_9	Sua organização estimula o desejo de agradar os outros.	Lashley (2008)
	Aten_10	Sua organização propicia um trabalho desafiador em vários momentos.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Aten_11	Em sua organização os colaboradores devem controlar estados emocionais fortes como: raiva, frustração, excitação e ansiedade.	Lashley (2008)
	Aten_12	Em sua organização o <i>stress</i> é um problema para a gerência.	Dawson, Abbott e Shoemaker (2011)
	Aten_13	Sua organização estimula a atenção aos detalhes.	Tepeci e Bartlett (2002)
	Aten_14	Sua organização entrega o prometido aos hóspedes.	Sugestão dos especialistas
	Aten_15	Sua organização promove programa de integração de novos colaboradores.	Sugestão dos especialistas
	Aten_16	Em sua organização os colaboradores usam emoções de forma construtiva.	Lashley (2008)

Quadro 13 - O constructo "atendimento ao hóspede na hotelaria" e suas variáveis e os autores

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Os campos do teste de escala e modelo final

3.3.1 *Teste da escala*

O objetivo do teste de escala foi testar a funcionalidade do modelo e reduzir o instrumento de pesquisa, para tornar mais fácil ser respondido pelos sujeitos, posto que estes resultados são parte integrante da análise completa, sua apreciação será realizada no próximo capítulo.

O Teste da escala foi realizado com 70 sujeitos. Segundo Malhotra (2001), esta quantidade é suficiente para este tipo de caso. Foi aplicado o instrumento de pesquisa com as 50 questões apresentadas nos quadros 11, 12 e 13. O objetivo do teste de escala foi medir a funcionalidade do instrumento da pesquisa e reduzir as variáveis que não correspondiam aos constructos, para suportar a validade de medição. De fato, a análise dos resultados desta fase ajudou a deixar o modelo mais robusto, possibilitando aplicar um instrumento mais enxuto, o que contribuiu para focar a análise na relação entre os constructos, objetivo da dissertação.

Os locais do teste de escala foram o Centro Universitário e o Grande Hotel Senac. Houve a preocupação da pesquisadora em abordar o maior número de funcionários. Dessa forma, a pesquisa foi aplicada no restaurante de funcionários, no horário do almoço, por meio de um instrumento impresso. No final da pesquisa, foram realizadas perguntas-filtro demográficas (idade, sexo, função e salário médio). Para essa tarefa, foram designados dois entrevistadores, com prévio conhecimento da pesquisa, sob a supervisão da pesquisadora. A equipe de pesquisadores ficou estrategicamente na entrada do refeitório, para não correr o risco de não abordar pessoas que não fossem funcionários.

3.3.2 *Teste final*

O modelo final da pesquisa foi aplicado a uma amostra da hotelaria, por intermédio de uma parceria com a empresa *Resorts Brasil – Associação Brasileira*

de *Resorts*, que conta 50 *Resorts* no País, em seu quadro associativo. Surgiu, em 18 de dezembro de 2001, da iniciativa dos melhores resorts do País, que se uniram para identificar, avaliar e discutir a situação deste segmento do turismo nacional. Atualmente, a Associação Brasileira de Resorts conta 12.389 quartos e leitos em 14 estados brasileiros e emprega 18.665 pessoas. Tem como missão fomentar o desempenho dos *resorts* desenvolvendo a sua representatividade por meio de sinergia e parcerias, disseminando a informação e posicionando-os como referência em serviços e benefícios. As atividades da empresa Resorts Brasil se baseiam em três eixos principais de atuação para o setor:

- . Posicionamento *verdadeiro*, ao estabelecer e certificar os padrões de atendimento para a satisfação do turista.
- . Posicionamento *relevante* para o cliente final ou intermediário por assegurar a qualidade do produto entregue.
- . Posicionamento *diferenciado* como única associação brasileira a garantir a excelência do serviço turístico na categoria *resorts*.

A instituição *Resorts* Brasil, por intermédio do seu diretor executivo, João Bueno, facilitou o acesso a sua rede de associados.

Este capítulo teve como principal objetivo apresentar a metodologia utilizada na pesquisa, os constructos, os autores e as variáveis que motivaram a escala inicial.

CAPÍTULO 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados principais do teste de escala e da análise da higienização da escala, que iniciou com 50 questões e sofreu um corte de 34 questões, restando 16 variáveis que compuseram o modelo final aplicado à amostra. Apresentam-se, também os resultados do teste final e discute-se *vis à vis* a literatura apresentada. A razão de os resultados serem analisados neste capítulo é que eles fazem parte da análise final, devido à contribuição importante que desempenharam na avaliação do modelo final.

4. 1 Resultados do teste de escala

Os itens, ou variáveis, do instrumento foram submetidos a uma avaliação dos índices de precisão. Isso permitiu verificar se cada fator, ou constructo, é estável internamente e se suas variáveis (questões de cada constructo) contribuem para o seu respectivo constructo; ou seja, como prega a teoria, constatar se são livres de vieses (DeVELLIS, 2003; PASCHOAL; TAMAYO, 2004; HAIR et al., 2005).

A confiabilidade é resultado da qualidade do instrumento usado na coleta dos dados. Por isso, realizar sua validação é crucial. Assim, cada fator foi submetido à avaliação dos coeficientes de confiabilidade interna separadamente (MALHOTRA, 2001).

O processo de teste da escala permitiu alcançar evidências de precisão satisfatórias para a maioria das questões do instrumento, já que os coeficientes de confiabilidade interna apresentaram valores dentro dos padrões aceitáveis. Os resultados apresentados a seguir mostram que o instrumento mediu o que se propôs a medir.

Os resultados mostraram que 27% eram homens e 63% mulheres. A idade média foi de 44 anos. A faixa salarial média foi de R\$1.730,00. Os cargos variaram entre auxiliar de serviços gerais e gerente geral, indicando ser uma amostra equilibrada e adequada para os fins do teste de escala.

Na avaliação do modelo estrutural, o critério fundamental foi o de estimar alguns coeficientes como o de determinação R Square (R²) que até 0,19 são considerados fracos, de 0,33 até 0,66, moderados e acima de 0,67, substanciais (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Mediram-se, ainda, os valores das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* [AVEs]) que precisam estar acima de >0,50, além dos valores da Confiabilidade Composta que necessitam alcançar valores >0,70, conforme indicado em pesquisas exploratórias, como foi o caso e, também, dos *Alfas de Cronbach* (AC), que devem ficar com valores >0,70. Os resultados indicaram que o modelo está bem ajustado e apresenta qualidade para ser interpretado.

Na avaliação do modelo estrutural, o critério fundamental consistiu em estimar alguns coeficientes, como o de determinação R Square (R²), que até 0,19 são considerados fracos; de 0,33 até 0,66, moderados; e acima de 0,67, substanciais (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Mediu-se, ainda, os valores das variâncias médias extraídas (*Average Variance Extracted* [AVEs]), que precisam estar acima de 0,50, além dos valores da confiabilidade composta alcançar valores > 0,70, conforme indicado em pesquisas exploratórias, como foi o caso, e, também, dos *Alfas de Cronbach* (AC), que ficarão com valores > 0,60. Os resultados indicaram que o modelo está bem ajustado e apresenta qualidade para ser interpretado. A tabela 1 mostra a avaliação do PLS *Quality Criteria* realizada pelo *software* SmartPLS.

Tabela 1 – Avaliação do modelo final pelo PLS *Quality Criteria*

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alfa
Atendimento	0,568910	0,867076	0,689026	0,809193
Cultura	0,459472	0,883589	0,574711	0,850989
Hospitalidade	0,543959	0,904206		0,878059
Valores de Referência	>0,50	>0,70	0,02 (p), 0,13 (m), 0,26 (g)	>0,70

Nota 2: Em R² p = 0,02 = pequeno, m = 0,13 médio, g = grande

Fonte: Elaborada pela autora

Pode-se verificar que a AVE de "diretrizes organizacionais", embora bem próximo, não logrou atingir o valor de > 0,50. Entretanto, decidiu-se por mantê-la para a próxima fase de ajustes, em razão da pouca diferença apontada e na expectativa de que uma amostra maior apresente resultados mais altos.

No quadro 14, estão listadas as 28 questões que foram eliminadas por apresentarem AVEs abaixo do mínimo aceitável, o que impossibilitou a continuidade de análise e a avaliação da variável. Foram eliminadas as seguintes variáveis por constructo: "diretrizes organizacionais (8, 9, 11 e 13), "atendimento ao hóspede na hotelaria" (1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12 e 13) e "hospitalidade" (1, 2, 5, 10, 11, 12, 13,14, 15, 16,19, 20 e 21), que não atingiram carga fatorial necessária pelos critérios aceitos.

Entendeu-se ainda que por conta das traduções das escalas originais e das intervenções sugeridas pelos especialistas algumas variáveis podem ter significados sem contexto para a realidade brasileira, desta forma os respondentes não conseguiram expressar suas realidades de forma satisfatória.

	Variáveis Eliminadas	
Diretrizes organizacionais	DIR_8	Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender.
	DIR_9	Sua organização tem foco nos resultados obtidos.
	DIR_11	Sua organização estimula controles de despesas desnecessárias no momento de agradar os hóspedes.
	DIR_13	Sua organização oferece espaço propício e acolhedor para ideias e sugestões dos colaboradores.
Hospitalidade	HOSP_1	Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas.
	HOSP_2	Sua organização está no negócio de criação de memórias positivas para os seus clientes.
	HOSP_5	Em sua organização não há evidência de hostilidade para com os hóspedes.
	HOSP_10	Sua organização se preocupa em satisfazer as necessidades dos colaboradores e hóspedes.
	HOSP_11	Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede.
	HOSP_12	Em sua organização o conceito de proporcionar surpresas agradáveis é uma forma de hospitalidade.
	HOSP_13	Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros.
	HOSP_14	Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio.
	HOSP_15	Sua organização valoriza o prazer em servir os outros.
	HOSP_16	Sua organização procura integrar os hóspedes no contexto.
	HOSP_19	Em sua organização os espaços físicos para os funcionários são acolhedores.
	HOSP_20	Em sua organização o passante é tratado como hóspede e potencial amigo.
	HOSP_21	O refeitório dos colaboradores é um espaço de comensalidade.

(Continua...)

Quadro 14 – Variáveis eliminadas, após a primeira fase de cortes
Fonte: Elaborado pela autora

Constructo	Variáveis Eliminadas	
Atendimento ao hóspede na hotelaria	ATEN_1	Sua organização tem muitos hóspedes fiéis.
	ATEN_2	O treinamento é importante para sua organização.
	ATEN_3	Sua organização desenvolve relacionamentos duradouros com seus clientes.
	ATEN_5	Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las positivamente a outras pessoas.
	ATEN_6	Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes.
	ATEN_8	Sua organização valoriza serviços customizados e diferenciados.
	ATEN_9	Sua organização estimula o desejo de agradar os outros.
	ATEN_10	Sua organização propicia um trabalho desafiador em vários momentos.
	ATEN_11	Em sua organização os colaboradores devem controlar estados emocionais fortes, como, raiva, frustração, excitação e ansiedade.
	ATEN_12	Em sua organização o <i>stress</i> é um problema para a urgência.
	ATEN_13	Sua organização estimula atenção aos detalhes.

(Conclusão)

Quadro14 – Variáveis eliminadas, após a primeira fase de cortes

Fonte: Elaborado pela autora

Procedeu-se, então à terceira etapa de cortes, após a tratamento das cargas cruzadas das variáveis. Ou seja, o SmartPLS procede a uma análise discriminante, para verificar se as variáveis medem exclusivamente os constructos para as quais foram alocadas, e não outro. O cálculo é feito por meio da medição das variáveis em todos os demais constructos do modelo.

A tabela 2 mostra as variáveis que permaneceram após os cortes. Eliminaram-se as seis variáveis que apresentaram a menor diferença de carga entre os constructos e destacadas em cinza: "atendimento ao hóspede na hotelaria" (7), "diretrizes organizacionais" (10 e 12) e "hospitalidade" (3, 6 e 17).

Tabela 2- Cargas cruzadas (*Cross Loadings*)

	Atendimento ao hóspede na hotelaria	Diretrizes Empresariais	Hospitalidade	Diferença
ATEN_14	0,810048	0,519150	0,605499	0,204549
ATEN_15	0,663169	0,430129	0,431680	0,231489
ATEN_16	0,646848	0,334144	0,539681	0,107167
ATEN_4	0,780745	0,599407	0,586296	0,181338
ATEN_7	0,848883	0,753286	0,813536	0,035347
DIR_1	0,395515	0,727647	0,547599	0,180048
DIR_10	0,595226	0,597388	0,484169	0,002162
DIR_12	0,484363	0,649328	0,622460	0,026778
DIR_2	0,519192	0,677666	0,543259	0,134407
DIR_3	0,526449	0,634049	0,481767	0,107600
DIR_4	0,486879	0,603606	0,450430	0,116727
DIR_5	0,454807	0,797754	0,521559	0,276195
DIR_6	0,417350	0,709099	0,412303	0,291749
DIR_7	0,495856	0,680043	0,500600	0,179443
HOSP_17	0,521992	0,660802	0,723520	0,062718
HOSP_18	0,656852	0,524593	0,770349	0,116638
HOSP_3	0,714206	0,690652	0,796512	0,082306
HOSP_4	0,501943	0,457649	0,638500	0,136557
HOSP_6	0,561804	0,448222	0,605892	0,044088
HOSP_7	0,472405	0,512698	0,728959	0,216261
HOSP_8	0,635888	0,460753	0,743692	0,107804
HOSP_9	0,681451	0,656833	0,860859	0,179408

Fonte: Elaborada pela autora

A tabela 3 mostra a avaliação de critério após os cortes. As seis variáveis eliminadas no segundo momento foram listadas no quadro 15. No constructo "diretrizes organizacionais", as variáveis 10 e 12 não obtiveram desempenho interessante quando cruzadas com os dados. A variável "Sua organização valoriza a integridade" foi sugerida por um dos especialistas. O mesmo ocorreu no constructo "atendimento ao hóspede na hotelaria", que teve apenas uma variável eliminada, "Sua organização estimula trabalhos em equipe", que também foi sugerida por especialistas. Contudo, havia outras variáveis na escala que analisavam o trabalho em equipe, mas sem o contexto do estímulo da organização.

Tabela 3 - Avaliação dos critérios após os cortes

	AVE	Composite Reliability	R2	Cronbach Alpha
Atendimento	0,571802	0,841489	0,504606	0,748321
Cultura	0,504727	0,876073	0,399810	0,833990
Hospitalidade	0,607259	0,884166		0,834469
Valores de referência	>0,50	>0,70	0,02 (p), 0,13(m), 0,26 (g)	>0,70

Nota 1: Em R2 p = pequeno, m = médio, g = grande

Fonte: Elaborada pela autora

O constructo "hospitalidade" teve a eliminação de três variáveis, todas provenientes dos autores pesquisados. Contudo, a tradução para a língua portuguesa e a adaptação sugerida pelos especialistas não conseguiram expressar a realidade da rotina dos respondentes.

Constructo	Variáveis eliminadas	
Diretrizes organizacionais	DIR_10	Em sua organização existem oportunidades adequadas para realocar
	DIR_12	Sua organização valoriza a integridade.
Hospitalidade	HOSP_3	Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independente de suas características.
	HOSP_6	Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro
	HOSP_17	Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter.
Atendimento ao hóspede	ATEN_7	Sua organização estimula trabalhos em equipe.

Quadro15 - Variáveis eliminadas no segundo momento de ajuste

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 12 mostra o modelo final após o último ajuste. Note-se que se manteve rigorosamente dentro dos indicadores propostos pela teoria (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Restaram apenas 16 variáveis das 50 que iniciaram o processo, mas se acreditou que foram suficientes para atender aos critérios de variáveis por constructo e, também, para se avançar à próxima etapa, que é testar o modelo com a amostra dos sujeitos da pesquisa.

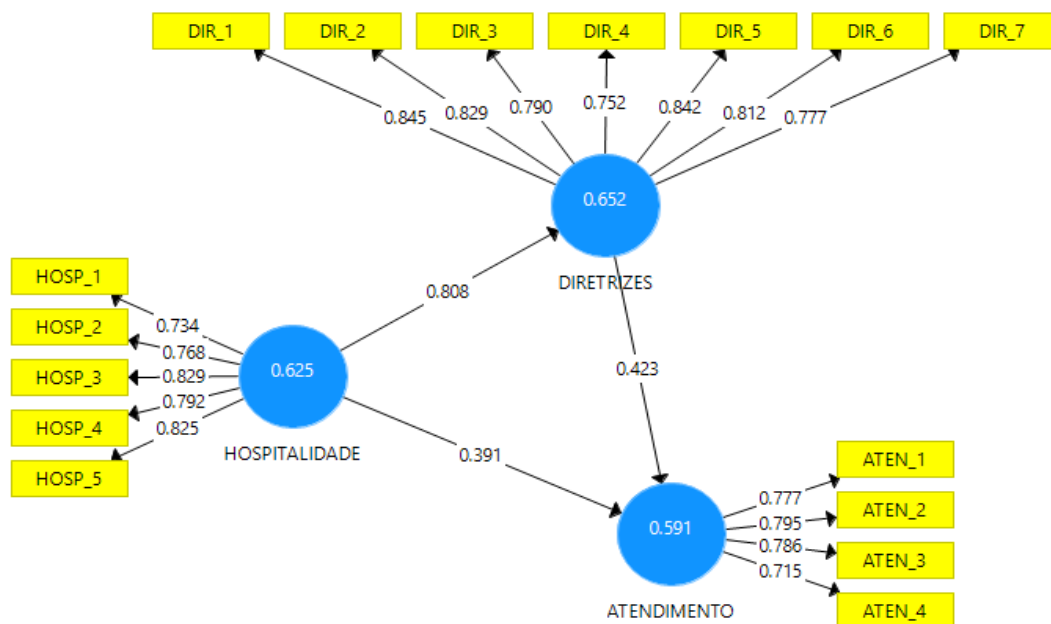


Figura 12 - Modelo com as AVEs para o teste final

Fonte: Elaborada pela autora

O quadro16 apresenta as variáveis testadas no modelo final.

Constructo	Variáveis Finais	
Diretrizes organizacionais	DIR_1	Sua organização acolhe e considera os colaboradores um Importante recurso da empresa.
	DIR_2	Sua organização apoia as iniciativas, delega autoridades e Recompensa seus colaboradores.
	DIR_3	Sua organização pratica o lema "Trate os outros como você gostaria de ser tratado.
	DIR_4	Sua organização mantém o foco na retenção do colaborador.
	DIR_5	Sua organização acredita que "trabalhar em serviços é a mais nobre das profissões.
	DIR_6	Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa.
	DIR_7	Sua organização é orientada para conquistas.
Hospitalidade	HOSP_4	Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade.
	HOSP_7	Sua organização entende que a segurança dos hóspedes é prioritária.
	HOSP_8	Em sua organização a simpatia e a benevolência são disseminadas,
	HOSP_9	Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.
	HOSP_18	Sua organização usa todos os recursos para criar momentos memoráveis.
Atendimento ao hóspede na hotelaria	ATEN_4	Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores.
	ATEN_14	Sua organização entrega o prometido aos hóspedes.
	ATEN_15	Sua organização promove programa de integração de novos colaboradores.
	ATEN_16	Em sua organização os colaboradores usam emoções de Forma construtiva.

Quadro16 – Variáveis que compõem o modelo final

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados do teste de escala, de fato, fazem parte da análise completa do modelo, já que possibilitou o ajuste do instrumento tornando-o mais equilibrado e mais amigável, de acordo com a avaliação dos 70 respondentes (mais do que 50% da amostra final). Com o processo realizado pode-se agora analisar o resultado final com uma amostra mais focada no atendimento na hotelaria, formada por gerentes, supervisores e operação.

4.2 Resultados do modelo final

Para a avaliação do tamanho da amostra mínima e adequada ao propósito desta pesquisa, seguiu-se a recomendação de utilizar como base o constructo que tiver mais setas a ele dirigidas. Neste caso, pode-se ver pelo gráfico 1 que é o "atendimento ao hóspede na hotelaria". Para este cálculo, foi utilizado o *software* G*Power 3.1.7, com base nas especificações de Cohen (1988) para a área de Ciências Sociais e Comportamentais. Neste caso, efeito de tamanho = 0,30 e poder do teste = 0,95, com margem de erro de 5%. Como pode ser visto na GRÁF. 1, a amostra final indicada foi de 134.

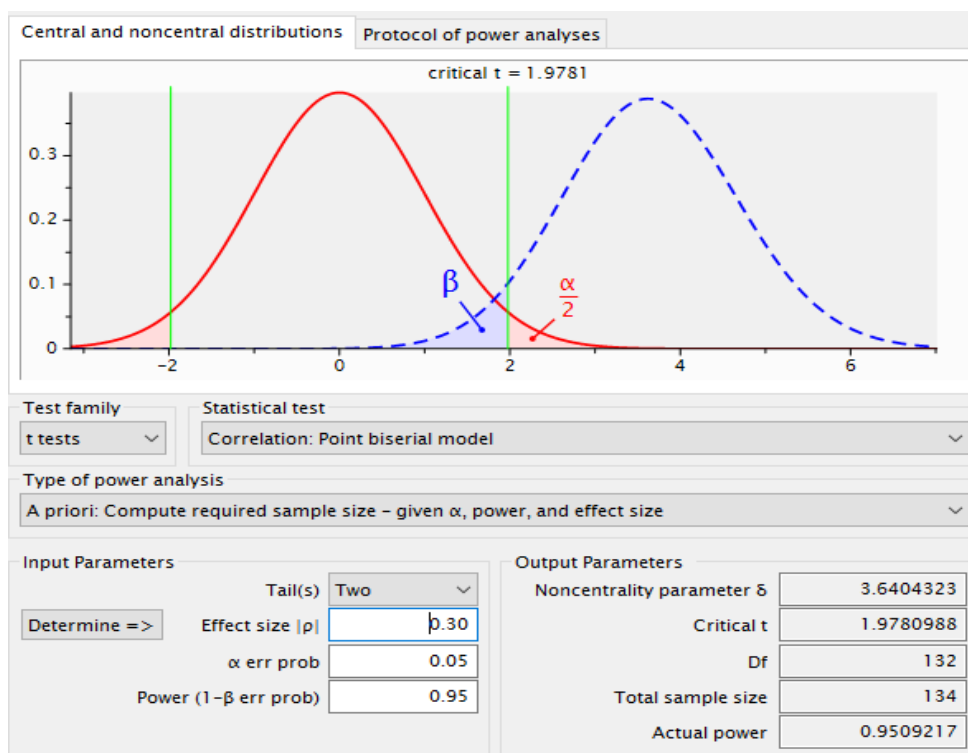


Gráfico 1 - Indicação da amostra pelo *software* G*Power 3.1.7
Fonte: Elaborada pela autora

A pesquisa final foi aplicada por meio da coleta de dados na empresa *Resorts Brasil*, mediada pelo seu diretor executivo, João Bueno, que enviou a todos os associados um e-mail com a explicação do objetivo da pesquisa e o *link* dela, conforme Anexo A.

No dia do envio do *e-mail*, obtiveram-se 35 repostas. Depois de três dias, a pesquisa já era composta por 72 respondentes. Contudo, até o oitavo dia não foram registradas mais repostas. Dessa forma, após oito dias do envio do *e-mail* a pesquisadora ligou para alguns respondentes, pedindo que reforçassem com suas equipes a importância da resposta para a pesquisa. O resultado foi positivo, visto que o número de respondentes cresceu 23%.

O mesmo ocorreu 15 dias após o primeiro *e-mail* enviado, com o objetivo de aumentar o número de respondentes acima de 134 respostas, para atender ao recomendado pelo *software G*Power 3.1.7*. Após a fase de reforço, ao chegar a 135 respostas encerrou-se o acesso ao questionário.

Os resultados demográficos revelam que 58% dos respondentes eram do sexo feminino, a idade média era de 39 anos, a faixa salarial média ficou em R\$2.350,00 e os cargos variaram entre auxiliar de serviços gerais e gerente geral.

A grande questão que se coloca é: como analisar os coeficientes de caminho que mostravam forte influência da "hospitalidade" sobre as "diretrizes organizacionais", porém mais reduzida desta para o "atendimento ao hóspede na hotelaria?" O mesmo ocorreu com a influência da "hospitalidade" sobre o "atendimento ao hóspede na hotelaria".

Uma análise preliminar do modelo indica que as "diretrizes organizacionais" desempenham um papel de mediação da "hospitalidade", desde o ponto de vista dos entrevistados do "atendimento ao hóspede na hotelaria", que, por sua vez, não reconhecem a mesma influência da "hospitalidade" quando ligada diretamente às suas atividades.

Como mencionado anteriormente, durante o processo de ajustes, a questão pode ser creditada às traduções, mas não se pode descartar que a linguagem da "hospitalidade" não é familiar aos entrevistados do "atendimento ao hóspede na hotelaria". Sem dúvida, uma questão que a ser verificada pela análise dos Discussão dos resultados individuais que levanta algumas questões importantes.

4.2.1 Discussão dos resultados para o constructo "diretrizes organizacionais"

No constructo "diretrizes organizacionais" nota-se que, de modo geral, elas são amplamente disseminadas entre a amostra. O maior destaque nessa área se mostrou no reforço constante às "diretrizes organizacionais", conforme percebido pelos entrevistados do "atendimento ao hóspede na hotelaria".

As respostas para a pergunta Q6 "Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa (diretrizes organizacionais)" do constructo "atendimento ao hóspede na hotelaria" parecem indicar concordância, embora, com certa dispersão pelos itens positivos do questionário. Nota-se um equilíbrio entre ambos os itens de "Concordo".

Uma comparação com as questões Q4 e Q2 analisadas a seguir, mostrou que o "atendimento ao hóspede na hotelaria" percebe o esforço da empresa em fixar suas diretrizes, porém, discorda do efeito de algumas delas. O ponto crucial neste quesito, apontado pelos autores de Serviços e Hospitalidade (GRINOVER, 2002; LASHLEY 2004; BROTHERTON; WOOD, 2007; MORETTI, 2015; BERRY, 1980; LOVELOCK, 1983; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998; VARGO; LUSCH, 2004) é que as "diretrizes organizacionais" são eficientes em passar valores e procedimentos, mas não alcançam a eficácia em seus resultados. Isso parece confirmar que o nível macro exerce forte influência sobre o nível micro, neste caso, do lado do "atendimento ao hóspede na hotelaria" e, que se houver vontade das empresas, os elementos de "hospitalidade" podem ser passados para o pessoal de frente.

Tabela 4 – Resultados da Q6

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	1,54%	2
Discordo parcialmente	5,38%	7
Nem discordo nem concordo	12,31%	15
Concordo parcialmente	38,46%	50
Concordo totalmente	42,21%	55
Total		130

Fonte: Survey Monkey

Contudo, a Q4 "Sua organização mantém foco na retenção do colaborador", não recebeu a mesma classificação, indicando que os entrevistados do "atendimento

ao hóspede na hotelaria" não reconhecem esforços da empresa na retenção dos colaboradores. As respostas para "Concordo totalmente" (27,48%) foram inferiores ao "Concordo parcialmente" (36,64%) quase empatando com "Nem discordo nem concordo" (25,95%).

Trata-se de um indicador importante que mostra os entrevistados do "atendimento ao hóspede na hotelaria" descrentes na intenção no longo prazo das suas empresas. Destaca-se que o acolhimento é um elemento importante da "hospitalidade", conforme observado na revisão da literatura. Mas este quesito não foi reconhecido.

Tabela 5 - Resultados da Q4

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	6,87%	9
Discordo parcialmente	3,05%	4
Nem discordo nem concordo	25,95%	34
Concordo parcialmente	36,64%	48
Concordo totalmente	27,48%	36
Total		131

Fonte: Survey Monkey

Este desconforto dos entrevistados do "atendimento ao hóspede na hotelaria" se revela mais intenso, ainda na Q2 "Sua organização apoia as iniciativas, delega autoridade e recompensa seus colaboradores". Desta feita, a diferença entre "Concordo totalmente" (26,72%), foram muito mais inferiores ao "Concordo parcialmente" (46,56%), além do que as respostas "Nem discordo nem concordo" (18,32%), foram muito elevadas.

O resultado mostrou que as empresas do público da amostra, não estão conseguindo passar uma orientação de descentralização. Como exposto neste estudo, a autonomia é um fator fundamental para que o pessoal exerça o melhor atendimento possível, importante critério de "hospitalidade"(GRÖNROOS, 1993; LUGOSI, 2009; PEPPER; ROGERS, 1997a)

Tabela 6 - Resultados da Q2

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	2,29%	3
Discordo parcialmente	6,11%	8
Nem discordo nem concordo	18,32%	24
Concordo parcialmente	46,56%	61
Concordo totalmente	26,72%	35
Total		131

Fonte: Survey Monkey

4.2.2 Discussão dos resultados para o constructo "hospitalidade"

Interessante observar que as melhores e mais consensuais avaliações na "hospitalidade" foram associadas a aspectos tais como: valorização da segurança dos hóspedes e diversidade cultural.

A Q9 "Sua organização entende que a segurança dos hóspedes é prioritária", pareceu revelar uma "diretriz organizacional" ou, até, uma constatação individual do pessoal. O indicador de 86,82% não deixou muita dúvida, reforçado pelo alto resultado de "Concordo totalmente" (55,81%).

Tabela 7- Resultados da Q9

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	3,10%	4
Discordo parcialmente	0,00%	0
Nem discordo nem concordo	10,08%	13
Concordo parcialmente	31,01%	40
Concordo totalmente	55,81%	72
Total		129

Fonte: Survey Monkey

Na Q8, "Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade", não se observou a mesma aderência, indicando uma questão que pode ser mais bem investigada, no futuro.

Tabela 8 - Resultados da Q8

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	3,10%	4
Discordo parcialmente	3,88%	5
Nem discordo nem concordo	11,63%	15
Concordo parcialmente	33,33%	43
Concordo totalmente	48,06%	62
Total		129

Fonte: Survey Monkey

No que se refere à importantes questões da "hospitalidade", as avaliações foram mais fragmentadas quando associadas à disseminação de simpatia, benevolência, afeição por pessoas e compaixão.

O resultado da avaliação para Q10 "Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas", os resultados mostraram uma forte dispersão nos

itens positivos, parecendo indicar falta de alinhamento na percepção dos entrevistados do "atendimento ao hóspede na hotelaria".

Tabela 9 - Resultados da Q10

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	3,88%	5
Discordo parcialmente	6,20%	8
Nem discordo nem concordo	17,83%	23
Concordo parcialmente	32,56%	42
Concordo totalmente	39,53%	51
Total		129

Fonte: Survey Monkey

Tal resultado é confirmado pela avaliação da Q11 "Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão", na qual os indicadores foram, ainda, mais reduzidos, mostrando uma certa igualdade entre "Concordo totalmente" (36,43%) e "Concordo parcialmente" (34,43%), demonstrando uma dispersão nos aspectos positivos.

Tabela 10 – Resultados da Q11

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	3,10%	4
Discordo parcialmente	7,75%	10
Nem discordo nem concordo	18,60%	24
Concordo parcialmente	34,11%	44
Concordo totalmente	36,43%	47
Total		129

Fonte: Survey Monkey

Da mesma forma, as avaliações foram mais pulverizadas quando se investigou os esforços em oferecer "momentos memoráveis" aos hóspedes. Um importante fator de diferenciação, não só para hospitalidade, mas, também, para Serviços em geral é a percepção de uma boa experiência de consumo (MATOS; ALVES; WADA, 2012; HEMMINGTON, 2007; MORETTI, 2015; SHAW; IVENS, 2001).

Na avaliação da Q12, "Sua organização usa todos os recursos para criar momentos memoráveis", demonstrou que este quesito não foi absorvido integralmente pela amostra. Além da dispersão entre ambos os itens de "Concordo" há uma forte incidência no item "Nem discordo nem concordo" (23,26%), indicando falta de posição sobre a questão.

Tabela 11 - Resultados da Q12

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	4,65%	6
Discordo parcialmente	5,43%	7
Nem discordo nem concordo	23,26%	30
Concordo parcialmente	28,68%	37
Concordo totalmente	37,98%	49
Total		129

Fonte: Survey Monkey

4.2.3 Discussão dos resultados para o constructo "atendimento ao hóspede na hotelaria"

Os entrevistados do "atendimento ao hóspede na hotelaria" têm a percepção de que seu serviço é entregue de forma satisfatória. Na questão Q14, "Sua organização entrega o prometido aos hóspedes", o índice de concordância é bastante expressivo em ambos os itens de "Concordo" (79,07%), embora, apresente também, um alto índice de "Nem discordo nem concordo" (17,05%).

Esta avaliação parece reforçar a importância das "diretrizes organizacionais" sobre o "atendimento ao hóspede na hotelaria", já que tudo indicou que há uma orientação para o atendimento aos hóspedes que pode estar sendo seguida pelo pessoal. Contudo, esta questão, igualmente joga uma luz sobre a ausência de elementos da "hospitalidade" nestas diretrizes, como já mencionado anteriormente.

Tabela 12 - Resultados da Q14

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	2,33%	3
Discordo parcialmente	1,56%	2
Nem discordo nem concordo	17,05%	22
Concordo parcialmente	29,46%	38
Concordo totalmente	48,61%	64
Total		129

Fonte: Survey Monkey

Assim, como observado na análise do constructo "hospitalidade", no qual as avaliações são mais fragmentadas quando associadas à disseminação de simpatia, benevolência, afeição por pessoas e compaixão, no "atendimento ao hóspede na hotelaria" o mesmo ocorreu na percepção de "uso das emoções de forma positiva", importante elemento da "hospitalidade".

Na Q16, “Em sua organização os colaboradores usam emoções de forma construtiva”, os entrevistados sugeriram falta de alinhamento indicado pela dispersão das respostas nos itens positivo e no neutro. Não houve uma percepção clara do que a questão quis saber, propriamente. A questão da emoção é mais ampla do que se objetiva tratar nesta dissertação, embora se reconheça sua utilização por grande parte dos autores de hospitalidade (VERHOEF et al., 2009; LASHLEY, 2008). Em futuras pesquisas a forma como a cultura local trata desta questão pode ser considerada.

Tabela 13 - Resultados da Q16

Opções de resposta	Resposta	
Discordo totalmente	2,33%	3
Discordo parcialmente	5,43%	7
Nem discordo nem concordo	20,93%	27
Concordo parcialmente	30,23%	39
Concordo totalmente	41,09%	63
Total		129

Fonte: Survey Monkey

4.2.4 Análise das hipóteses e do modelo final

A análise dentro da proposta da pesquisa exposta pelas três hipóteses de trabalho mostradas pelo modelo final da figura 12. Para isso, mostra-se na tabela 14, o novo PLS *Quality Criteria*, rodado com a nova amostra. Percebeu-se que comparado com o Quadro16, do modelo final do teste de escala, a amostra final concedeu valores mais robustos aos indicadores.

Tabela 14 - PLS *Quality Criteria* do modelo final

	AVEs	Composite reliability	R2	Cronbach Alpha
Atendimento ao hóspede na hotelaria	0,591	0,852	0,594	0,770
Diretrizes organizacionais	0,652	0,929	0,650	0,911
Hospitalidade	0,625	0,892		0,849
Valores de referência	>0,50	>0,70	0,26 (g)	>0,70

Nota 3: Em R2 p = 0,02 pequeno, m = 0,13 médio, g = grande

Fonte: Elaborado pela autora

Para avaliar as relações e testar as significâncias entre os constructos o *software* SmartPLS oferece o recurso do *Bootstrapping* que, por meio de uma técnica de reamostragem, mede os valores do teste t de *Student*. Buscou-se um nível de confiança de equivalente a um $p\text{-valor} > 0,05$ ou 5%. Isto quer dizer que os valores podem estar acima deste indicador na figura 13, o que de fato ocorreu, podendo-se dizer que as correlações e os coeficientes de regressão tiveram significância.

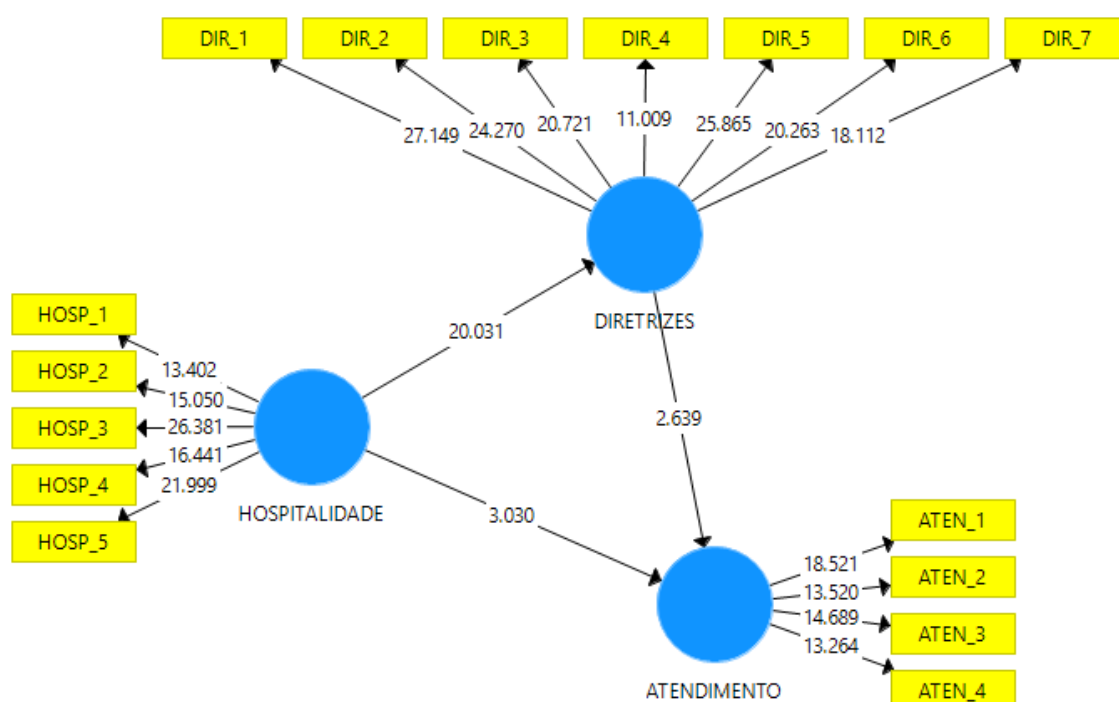


Figura 13 - *Bootstrapping* do modelo final
Fonte: Elaborado pela autora

Estes resultados parecem mostrar que as relações propostas pelo modelo final e as três hipóteses foram confirmadas e funciona segundo os preceitos que foram apresentados aos entrevistados. Assim, considerou-se que as questões que se mantiveram após os ajustes, sob o aspecto das correlações do modelo são válidas.

Contudo, prosseguiu-se a análise usando outros recursos do SmartPLS. Neste caso, buscaram-se os indicadores da Redundância (Q2 ou Validade Preditiva ou Relevância) e a Comunalidade (f2 ou, Tamanho do Efeito ou, ainda Indicador de Cohen), conforme exposto no Glossário do Quadro10. Com isto, avaliou-se o

derradeiro teste de confiabilidade no modelo. O recurso no *software* para estes indicadores é o *Blindfolding* e é apresentado na tabela 15.

Tabela 15 - Critérios de qualidade de ajuste completo

	Redundância ou Q2	Comunalidade ou f2
Atendimento ao hóspede na hotelaria	0,339	0,306
Diretrizes organizacionais	0,421	0,527
Hospitalidade		0,426
Valores de referência	Q2>0	0,35 (g)

Nota 4: Comunalidade (f2) = 0,02 (pequeno), 0,15 (médio), 0,35 (grande)

Fonte: Elaborada pela autora

Como já explicado na tabela 15 (Glossários) a redundância avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava e a comunalidade avalia quanto cada constructo é útil para o modelo. Dessa forma, os indicadores que avaliam a acurácia do modelo e os critérios para interpretá-los são: redundância, ou Q2, necessitam apresentar valores >0, sendo que o modelo ideal seria = 1; para a comunalidade, ou f2, os valores de 0,02 são considerados pequenos; os de 0,15, médios; e os de 0,35, grandes.

Pode-se concluir que o modelo é bem ajustado sem redundância. Apenas o constructo "atendimento ao hóspede na hotelaria ficou no limite inferior do intervalo considerado grande da comunalidade. Ainda assim, obteve o dobro do considerado médio. Para todos os efeitos, será considerado como grande. Outros testes ajudarão no futuro a melhorar as escalas.

Para modelos reflexivos, como é o caso deste, recomenda-se o cálculo do GoF, ou coeficiente de caminhos (*Goodness of Fit*), que mostra a média geométrica entre o R2 médio e a média ponderada das AVE. Os especialistas sugerem que o indicador deva ficar >0,36 (TENNENHAUS et al., 2005; WETZELS; ODEKERKEN-SCHRÖDER; OPPEN, 2009). Para este caso, obteve-se o valor de 0,6223, quase o dobro do indicador mínimo.

A análise da validade discriminante é um importante indicador, por mostrar a relação entre os constructos, mas também a independência entre eles, ou seja, cada um mede o que se propôs a medir, sem se confundir com os demais. Para isso, se lança mão do critério de *Fornell Lacker* (HAIR et al, 2014).

A tabela. 16 compara as raízes quadradas das AVE e a correlação entre os constructos.

Tabela 16 - Validade discriminante entre os constructos

	Atendimento ao hóspede na hotelaria	Diretrizes organizacionais	Hospitalidade
Atendimento ao hóspede na hotelaria	0,769		
Diretrizes organizacionais	0,739	0,807	
Hospitalidade	0,733	0,808	0,790

Fonte: Elaborado pela autora

A tabela 16 mostra que as relações dos constructos entre si, conforme marcado no destaque em cinza, são maiores do que as cargas de outras relações, com exceção de "diretrizes organizacionais" com "hospitalidade" (0,808), embora essa diferença seja muito pequena. De fato, o resultado é menor do que o limite aceitável de 2,5%, como recomendado por Ringle, Silva e Bido (2014) e Braga Jr. et al.(2014). Dessa forma, não se percebeu a necessidade de proceder a mais uma higienização do modelo, que está equilibrado e robusto.

Finalmente, os coeficientes de caminho (ou β das regressões lineares), o t-valor e o p-valor são mostrados na tabela 17. Eles indicam a força da relação entre os constructos do modelo. Por exemplo, no caso dos coeficientes de caminho para cada unidade (1) de aumento nas "diretrizes organizacionais" o "atendimento ao hóspede na hotelaria" aumenta 0,423 (BRAGA JR. et al., 2014). Já t-valor, serve para determinar a significância de um coeficiente de regressão e, para comparar dois coeficientes de regressão. Finalmente, o p-valor indica se os valores ficaram dentro do nível de confiança previsto - neste caso, de 0,05 (5%).

Tabela 17 - Coeficientes de caminho do modelo final

	Relações causais	Coeficientes de caminho (β)	t-valor	p-valor
H1	Hospitalidade → Diretrizes organizacionais	0,808	19,989	0,000
H2	Diretrizes organizacionais → Atendimento ao hóspede na hotelaria	0,423	2,531	0,014
H3	Hospitalidade → Atendimento ao hóspede na hotelaria	0,391	2,866	0,000
	Valores de Referência	$\beta > 0,0$	$t > 0,00$	$p < 0,05$

Fonte: Elaborado pela autora

O p-valor de cada caminho indica que sua confiabilidade é excelente, já que todos ficaram $<0,05$. Os dois caminhos com $<0,00$ indicam um nível de confiança quase total, já que ficaram $>0,01$. Portanto, o modelo não só foi confirmado, mas apresentou indicadores consistentes e robustos, que permitem concluir de maneira positiva este estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hotelaria no Brasil vem obtendo destaque nas últimas décadas com relação tanto a seu crescimento em número de empreendimentos quanto a sua representatividade na participação das receitas que compõem o turismo. Tais resultados levaram os hotéis a competir entre si não apenas por hóspedes, mas também por uma equipe engajada e comprometida.

A busca por vantagens competitivas em mercados fortemente disputados mostra-se uma prática em evidência por parte das organizações do setor hoteleiro. A competição é potencializada pelo crescente avanço da tecnologia, da globalização de mercado e da consequente mudança no perfil do consumidor atual. Tal estratégia de diferenciação tem se tornado crucial para o setor de serviços, principalmente no caso da gestão hoteleira. Sabe-se que o atendimento no sentido da acolhida oferecida pela hotelaria é um forte fator de diferenciação.

A hospitalidade enquanto área de conhecimento vem ganhando credibilidade, já que os pesquisadores perceberam que a compreensão aprofundada neste campo poderá auxiliar a descobrir novos direcionamentos.

As "diretrizes organizacionais" podem ser um fator predominante para disseminar alguns valores e características e, até mesmo, para nortear as ações dos colaboradores, que, por consequência, aplicam essas influências no atendimento diferenciado ao hóspede ou ao colega de trabalho. Assim, pode-se pensar que no nível macro é gerada a cultura organizacional, por meio de diretrizes, normas e valores, que poderão ser disseminados por toda a organização, inspirando o nível micro para adoção de uma postura hospitaleira.

Distinguir entre os aspectos funcionais e os emocionais da hospitalidade ajuda a desenvolver uma forma mais diferenciada de compreensão em suas diferentes formas e a mudar o foco do provedor-cliente-consumidor. As pessoas da linha de frente e os clientes inevitavelmente envolvem-se em relações de serviço na maioria dos espaços de hospitalidade comercial.

Como o atendimento na hotelaria tem em sua essência a prática da hospitalidade, a forma que essa pesquisa estabeleceu para tentar contribuir para a compreensão das relações entre "diretrizes organizacionais", "hospitalidade" e "atendimento ao hóspede na hotelaria", foi por intermédio da caracterização dessas

atividades na hotelaria. Ou seja, buscou-se compreender se o "atendimento ao hóspede na hotelaria" é influenciado pelas "diretrizes organizacionais" e se ambas são influenciadas pela "hospitalidade". Sabe-se que a cultura empresarial é a responsável por manter vivos os valores de uma empresa, por meio da atitude de seus colaboradores. Assim, a cultura empresarial é o elemento dinâmico que alimenta as diretrizes, os treinamentos e os *feedbacks*. Esta posição foi contemplada como sendo a relação entre o nível macro (cultura empresarial) e o nível micro (atendimento).

Para verificar estatisticamente o objetivo proposto pela pesquisa, adotou-se a abordagem quantitativa de natureza básica, com objetivo exploratório. O procedimento adotado foi uma pesquisa de campo por meio de um *survey*, utilizando um instrumento de coleta de dados estruturado para uma amostra não probabilística por conveniência.

A escolha da *Resorts Brasil* para a aplicação da pesquisa deveu-se ao fato de a pesquisadora ter acesso ao diretor atual, podendo, por consequência, sensibilizar os gestores, os supervisores e os detentores de cargos operacionais a responderem o questionário.

A construção da escala de hospitalidade foi elaborada seguindo quatro etapas: Identificação de escalas já testadas, por meio da revisão da literatura; Validação de face; Validação semântica; e Validação estatística.

Com o intuito de responder à problemática da pesquisa apresentada – quais são as relações entre hospitalidade, diretrizes organizacionais e atendimento ao cliente na hotelaria foram levantadas hipóteses com base nas investigações preliminares: H1 – A hospitalidade influencia as diretrizes organizacionais na hotelaria; H2 – As diretrizes organizacionais influenciam o atendimento ao hóspede na hotelaria; e H3 – O atendimento ao hóspede na hotelaria é influenciado pela hospitalidade e as diretrizes organizacionais.

Por intermédio do teste de escala e da aplicação final dos questionários, foram desenvolvidos argumentos que colaboraram para melhor compreender as relações entre "diretrizes organizacionais", "hospitalidade" e "atendimento ao hóspede na hotelaria".

O processo de teste da escala permitiu alcançar evidências de precisão satisfatórias para a maioria das questões do instrumento, já que os coeficientes de confiabilidade interna apresentaram valores dentro dos padrões aceitáveis. Os

resultados apresentados mostraram que o instrumento mediu o que se propôs a medir.

Entendeu-se, ainda, que, por conta das traduções das escalas originais e das intervenções sugeridas pelos especialistas, algumas variáveis podem ter significados sem contexto para a realidade brasileira. Dessa forma, os respondentes não conseguiram expressar suas realidades de forma satisfatória.

Uma análise preliminar do modelo indica que as "diretrizes organizacionais" media a "hospitalidade" desde o ponto de vista do pessoal do "atendimento ao hóspede na hotelaria", que, por sua vez, não reconhece a mesma influência da hospitalidade quando ligada diretamente a suas atividades.

Como foi possível perceber, os respondentes, todos pertencentes ao "atendimento ao hóspede na hotelaria" parecem reconhecer que a "hospitalidade" influencia as "diretrizes organizacionais", mas não a influência direta da hospitalidade em suas atividades. Dessa forma, pode-se comprovar que o objetivo geral da pesquisa foi atingido, visto que a avaliação das relações entre "hospitalidade", "diretrizes organizacionais" e "atendimento ao hóspede na hotelaria" indica que quanto maior a hospitalidade oferecida em hotelaria melhor é a avaliação do serviço. Por consequência, foram atingidos os objetivos específicos: a) Identificar as relações entre a hospitalidade e as diretrizes organizacionais na hotelaria brasileira; b) Apontar os indícios de como a hospitalidade influencia o atendimento ao hóspede na hotelaria brasileira; e c) Evidenciar como as diretrizes organizacionais se relacionam com o atendimento ao hóspede na hotelaria brasileira.

O instrumento provou que é capaz de medir aquilo a que se propôs. Portanto, pode ser aplicado para esta dissertação. Algumas das variáveis eliminadas ainda serão objeto de um próximo teste, pois se acredita que, pelo fato de a amostra do teste de escala ter sido feita em apenas um empregador isso pode ter tirado parte de sua força.

Este modelo e, escalas podem ser testadas outras vezes por outros pesquisadores para observar sua aplicabilidade em outras situações e campos (por exemplo, restaurantes). De fato, estes próximos campos poderão ajudar a amadurecer o modelo.

Buscou-se apresentar nesse trabalho, por meio da revisão bibliográfica e da aplicação da escala, implicações que envolvessem maior conhecimento sobre o

tema abordado. No entanto, durante o processo de construção da pesquisa foi possível notar que novos caminhos poderiam ter sido traçados, a partir dos novos questionamentos que foram surgindo, dentre eles: a questão da adaptabilidade das variáveis às questões brasileiras e a aplicação das escalas em outros objetos de estudo. Nesse estudo, foi abordado um grupo específico da hotelaria nacional. Para o aprimoramento e a plenitude deste estudo, seria prudente a aplicação em um número maior de respondentes de diferentes segmentos da hotelaria brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ABDALLA, M. M. et al. Hospitality loyalty: a study with hostels tourists in Angra dos Reis (Rio de Janeiro, Brazil). **Turismo e Sociedade**, v. 6, n. 1, p. 79-103, 2013.

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53, jul./set. 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a04.pdf> >. Acesso em: 8 set. 2016.

ALBRECHT, K. **A única coisa que importa**: trazendo o poder do cliente para o centro de sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1993.

ALDRIGUI, Mariana. **Meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph, 2007.

ANDRADE, J. V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2002.

ANDRADE, N.; BRITO, P.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.

ARAUJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. 2001. Tese (Doutorado) – São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

BARROWS, C. W., POWERS, T.; REYNOLDS, D. **Introduction to Management in the Hospitality Industry**. 10 ed. New Jersey: John Wiley and Sons, New Jersey, 2012.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: < https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf >. Acesso em: 15 mar. 2016.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Managing services marketing**: text and readings. Fort Worth: Dryden, 1999.

BAPTISTA, Isabel. Hospitalidade e eleição intersubjectiva: sobre o espírito que guarda os lugares. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 5-14, 2008. Disponibilidade em: <<https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/150/0>>. Acesso em: 22 set. 2015.

BRAGA JÚNIOR, S. S.; SILVA, D. (2014). Consumo de produtos verdes no varejo: a intenção de compra versus a compra declarada. **Agroalimentaria**, v. 20, n. 39, p. 155-170, jul./dec. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1992/199232240010.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

BRAGA JÚNIOR, S. S. et al. Análise comparativa da escala RSQ (retailservicequality) em diferentes formatos varejistas. **RECADM**, v. 11, n. 2, p. 314-332, jul./dez. 2012. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4126927.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

BRAGA JUNIOR, S. S. et al. Environmental concern has to do with the stated purchase behavior of green products at retail? **Social Sciences**, v. 3, n. 1, p. 23-30, 2014.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTOCK, G. L.; UPAH, G. D. (Eds), **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983, p. 25-28.

BERRY, L. L. Services marketing is different. **Business**, v. 30, n. 3, p. 24-29, may/jun. 1980.

BERRY, L. L.; CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Managing the total customer experience. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p. 85-89, 2002. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2314402>. Acesso em: 19 jun. 2015.

BITNER, M. J. Servicescape: the impact of physical surroundings on customer and Employees. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 57-71, 1992. Disponível em: < <http://edtech2.tennessee.edu/projects/USDA/servicescapes.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

BITNER, M. J. et al. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.580.4547&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 15 mar. 2016.

BLAIN, M.; LASHLEY, C. Hospitableness: the new service metaphor? Developing an instrument for measuring hosting. **Research in Hospitality Management**, n. 1/2, p. 1-8, 2014.

BRASIL. Ministério do Turismo. Classificação. 2015. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/index.jsp>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto Nº 5.406, de 30 de março de 2005**. Regulamenta o cadastro obrigatório para fins de fiscalização das sociedades empresárias, das sociedades simples e dos empresários individuais que prestam serviços turísticos remunerados, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5406.htm>. Acessado em: 20 abr. 2016.

BROTHERTON, B. et al. Critical success factors in UK and Dutch hotels. **Journal of Services Research**, v. 2, n. 2, p. 47-78, 2003. Disponível em: <<https://www.questia.com/magazine/1P3-1138643541/critical-success-factors-in-uk-and-dutch-hotels>>. Acesso em: 4 maio 2014.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. Hospitality and hospitality management. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. (Eds), **In search of hospitality**: theoretical perspectives and debates. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

BROTHERTON, B.; WOOD, R. C.. Key Themes in Hospitality Management, In R. C. Wood and B. Brotherton (eds), **The Sage Handbook of Hospitality Management**. London: Sage, 2007.

BUHALIS, D.; COSTA, C. **Tourism business frontiers**: consumers, products and industry. London, Elsevier, 2005.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with lisrel, prelis and simples**: basic concepts, applications and programming. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

CAMARGO, L. O. L. **Hospitalidade**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMARGO, L. O. L. Os interstícios da hospitalidade. **Revista Hospitalidade**, p. 42-69, 2015. Disponível em: < <https://www.rev Hosp.org/hospitalidade/article/view/574> >. Acesso em: 11 dez. 2015.

CAMARGO, L. O. L. Turismo, hotelaria e hospitalidade. **Revista Turismo em Análise**, v. 13, n. 1, p. 7-22, 2002. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63576> >. Acesso em: 10 mar. 2015..

CAMPOS J. R. V.; ROSÈS C. F.; BAUMGARTNER R. R. **Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro**. Campinas: Papirus, 2003.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CARLZON, J. **Moments of truth. Harper business**. Local: Reprint, 1989.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea RAC**, v.1, n.3, p. 7-30, set./dez. 1997. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551997000300002>>. Acesso em: 10 maio 2015.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHANG T.; HORNG, S. Conceptualizing and measuring experience quality: the customer's perspective. **The Service Industries Journal**, v. 30, n. 14, p. 2401-2419, 2010.

CHIN, W. W. Issues and opinions on SEM. **Management Information Systems Quarterly**, v.22, n.1, p.vii-xvi, mar.1998

CHON, K. S.; MAIER, T. A. **Welcome to hospitality**: an introduction, New York: Delmar, 2010.

CHON, K. S. SPARROWE, R. T. **Hospitalidade: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CLARO, J. A. C. S. Evolução teórico-empírica da hospitalidade organizacional. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 9., 2012. **Anais...** São Paulo, 2010. Disponível em: <anptur.org.br/ocs/index.php/seminario/2012/paper/.../893/461>. Acesso em: 15 mar. 2015.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.htm...>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

DABHOLKAR, P. A.; THORPE, D. I.; RENTZ, J. O. A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 3-16, 1996. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2F02893933#page-1>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

DAWSON, M.; ABBOTT, J.; SHOEMAKER, S. The hospitality culture scale: a measure organizational culture and personal attributes. **International Journal of Hospitality Management**, v. 30, p. 290-300, 2011. Disponível em: <<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/4057.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2014

DAY, G. S. Evaluating strategic alternatives. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. **The portable MBA in strategy** - strategic management taught by today's best business minds. New York: John Wiley & Sons, 1994a.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, n. 58, p. 37-52, oct. 1994b. Disponível em: <<https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%202/Day%201994.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2015.

DENCKER, A. F. M. Considerações finais: hospitalidade e mercado. In: _____. (coord) **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros**. São Paulo: Senac, 1999.

DUBE, L.; LE BEL, J.; SEARS, D. From customer value to engineering pleasurable experiences in real life and online. **Cornell Hotel and Restaurant Administration**, v. 44, n. 5/6, p. 124-131, 2003.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FARIA, L. H. L. et al. 20 Anos de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 a 2012. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 106-118, 2014. Disponível em: <www.revistabrasileiramarkeeting.org>. Acesso em: 5 maio 2015

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2. ed. New York: Irwin/McGrawHill, 1998.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, p. 39-50, 1981.

GABRIEL, M. L. Métodos quantitativos em ciências sociais: sugestões para elaboração do relatório de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, v.12, n. 28, p. 348-369, 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/2887>>. Acesso em: 13 out. 2015

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/574662/How_to_Sustain_the_Customer_Experience_An_Overview_of_Experience_Components_that_Co-create_Value_With_the_Customer>. Acesso em: 26 jun. 2015.

GOTMAN, A. O comércio da hospitalidade é possível? **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v. 6, n. 2, dez. 2009. Disponível em: <<https://revhosp.org/hospitalidade/article/view/311>>. Acesso em: 10 mar. 2015

GOTMAN, A. **Le sens de l'hospitalité**: essaisurlesfondementssociaux de l'accueil de l'autre. Paris: Presses Universitaires de France-PUF, 2001.

GRINOVER, L. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, C. M. **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002.

GRINOVER, L. Hospitalidade urbana: mobilidade e acessibilidade.in: SEMINÁRIO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO–ANPTUR, 6., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

GRÖNROOS, S. C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994. Disponível em: <http://trp.jlu.edu.cn:8000/yuhongyan_jpk../upfiles/20060527120710.pdf>. Acesso em: 23 maio 2015.

GRÖNROOS, S. C. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, S. C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing theory**, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011. Disponível em: <<http://www.paulallen.ca/documents/2015/08/gronroos-c-value-co-creation-in-service-logic-a-critical-analysis-2011.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2014.

GROSS , M. A.; PULLMAN, M. Playing Their roles: experiential design concepts applied in complex services. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, n. 1, p. 43-59, Jan. 2012.

GUPTA A. K. Business-unit strategy: managing the single business. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. **The portable MBA in strategy** - strategic management taught by today's best business minds. New York: John Wiley & Sons, 1994.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing-rethinking marketing management**: from 4Ps to 30 Rs. Oxford: Published by Butterworth-Heinemann, 1999.

GUMMESSON, E.; LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 1, p. 8-22, 2010.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.

HAIR, J.F.; et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia** - a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro** - estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; COIMBATORE K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990. disponível em: <<http://www.expert2business.com/itson/Articles/CoreCompetencies.pdf>>. Acesso em: 4 maio 2015.

HEMMINGTON, N. From service to experience: understanding and defining the hospitality business. **The Service Industries Journal**, v. 27, n. 6, p. 747-755, 2007. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642060701453221>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v.20, n. 1, p. 277-319, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S1474-7979%282009%290000020014>>. Acesso em: 13 dez.2014.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v. 21, p. 72-87, 2006. Disponível em: <
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10610420610651296> >. Acesso em: 13 dez.2014

IGNARRA, L. R. et al. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.
ISMAIL, Ahmed. **Hospedagem: front office e governança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. **LISREL 8: structural equation modeling with the SIMPLIS command language**. Scientific Software International, 1993.

JUNQUEIRA, R. R; WADA, E. K. Stakeholders: estratégia organizacional e relacionamento estudo de casos múltiplos do setor hoteleiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 94-125, 2010. Disponível em:
<www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/.../pdf>. Acesso em: 16 out. 2015.

KANAN, L. A E ZANELLI, J. C. Organização de trabalho, credora ou devedora? Estudo sobre reciprocidade organizacional. **Psicologia em Estudo**, v. 16, n. 1, p. 139-147, 2011. Disponível em:
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=287122137016> >. Acesso em: 4 jun. 2015

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. How strategy shapes structure. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 72-80, 2009.

KING, C. A. Whatishospitality? **International Journal of Hospitality Management**, v. 14, n. 3/4, p. 219-234, 1995. Disponível em: <
<http://www.cabdirect.org/abstracts/19961802464.html;jsessionid=EB84497109987918FED33AFE7BBB1185>>. Acesso em: 23 set. 2014.

KNUTSON, B. J.; BECK, J. A. Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 4, n. 3/4, p. 23-35, 2003. Disponível em: <
<https://scholars.opb.msu.edu/en/publications/identifying-the-dimensions-of-the-experience-construct-developmen-2>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

KNUTSON, B. J. *et al.* Identifying the dimensions of the guest's hotel experience. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 44-55, 2009. Disponível em: <<http://web.lib.aalto.fi/en/oa/db/SCIMA/?cmd=listget&id=275631&q=%40indexterm%20HOTEL%20MANAGEMENT&p=13&cnt=248>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

LASHLEY, C. Studying hospitality: insight from social science. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 8, n. 1, p. 69-84, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247518314_Studying_Hospitality_Insights_from_Social_Science>. Acesso em: 15 set. 2014.

LASHLEY, C. Towards a theoretical understanding. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A (Eds). **In search of hospitality: theoretical perspectives and debates**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). **Hospitality: a social lens**, Oxford: Elsevier, 2007.

LASHLEY, C; MORRISON. **Em busca da Hospitalidade**: Perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, C.; MORRISON, A.; RANDALL, S. .More than a service encounter? Insights into the emotions of hospitality through special meal occasions. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 12, n. 1, p. 80–92, 2005.

LEITE, C. R., RIBEIRO, R. A. Os fatores que contribuem para o desenvolvimento da cultura de hospitalidade nas empresas de serviços. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2007. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/203>>. Acesso em: 13 maio 2015.

LOVELOCK, C. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, n. 47, p. 9-20, 1983. Disponível em: <<https://brainmass.com/file/331340/Lovelock.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2014.

LOVELOCK, C. **Services Marketing, 7/e**. Pearson Education India, 2011.

LOVELOCK, C.; GUMMENSON, E. Whither services marketing? Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, .v. 7, n. 20, 2004. Disponível em: <<https://mycourses.aalto.fi/.../Lovelock%20Gummess...>>. Acesso em: 11 set. 2014.

LOVELOCK, C.; WEIRTZ, J. **Services marketing**: people, technology, strategy. 5. ed. New York: Prentice Hall, 2003.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A.. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 2011.

LUGOSI, P. Hospitality spaces, hospitable moments: consumer encounters and affective experiences in commercial settings. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 2, p. 139-49, 2008. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-4506.2008.00092.x/abstract;jsessionid=8B76B4DA4EDF85C1A11765F983496ECA.f02t02> >. Acesso em: 5 nov. 2014.

LUGOSI, P. The production of hospitable space: commercial propositions and consumer co-creation in a bar operation. **Space and Culture**, v. 12, n. 4, p. 396-411, 2009. Disponível em: < LUGOSI, P. The production of hospitable space: commercial propositions and consumer co-creation in a bar operation >. Acesso em: 5 nov. 2014.

LYNCH, P. et al. Theorizing hospitality (Editorial). **Hospitality & Society**, v. 1, n. 1, p. 3-24, 2011. Disponível em: < https://www.academia.edu/1017067/Theorising_hospitality >. Acesso em: 16 out. 2014.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 6, n. 3, p. 7-32, set./dez. 2002. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300002 >. Acesso em: 6 jun. 2015.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, G. A. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências administrativas. **Gestão & Regionalidade**, v.21, n. 62, p. 28-35, jul./dez. 2005. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/267. Acesso em: 13 ago. 2015

MATOS, F. M.; ALVES, T. S. S.; WADA, E. K. (2012). O que gera percepção de valor? Uma análise das relações entre os domínios da hospitalidade. In: Fórum Internacional das Cataratas. 2012, Foz do Iguaçu. **Anais...** Disponível em: <https://flavinhandio.files.wordpress.com/2012/06/artigo-festival-das-cataratas_v6.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2015

McKENNA, A. R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MIRANDA, C. M. C. S. **Qualidade do serviço e satisfação do cliente o caso Vodafone**. 2007. Tese (Doutorado) - Universidade Católica Portuguesa, 2007.

MONTANDON, Alain (org). **O livro da hospitalidade**: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas. São Paulo: Senac, 2011.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994. Disponível em: <>https://www.jstor.org/stable/1252308?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 15 out. 2014.

MORETTI, S. L. A Encontros de hospitalidade, experiência de consumo e relacionamento com clientes: proposta preliminar para sua integração In: SEMINÁRIO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 12., 2015, Natal- RN. **Anais...** São Paulo: EDUCS, 2015. Disponível em: <<http://portal.anhembibibliografia.br/mestradoprofissional/bibliografia/Encontros%20de%20hospitalidade,%20experi%C3%Aancia%20de%20consumo,%20servi%C3%A7os%20e%20relacionamento%20com%20clientes%20%20-%20Anptur%202015%20.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

MORETTI, S. L. A. **Ensino e pesquisa em administração II**: novas propostas para a capacitação docente e tutoriais de ensino. Ituiutaba: Ottoni, 2011.

MORETTI, S. L. A.; CRUZ, M. C.; SILVA, C. C. B. A hospitalidade e a experiência de consumo no encontro de serviços: contribuições de um estudo bibliométrico em bases de dados nacionais e internacionais no período de 1982-2014 In: SEMINÁRIO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 12., 2015, Natal- RN. **Anais...** São Paulo: EDUCS, 2015.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, p. 20-38, 1994.

MORRISON, A.; O'GORMAN, K. Hospitality studies and hospitality management: A symbiotic relationship. **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, n. 2, p. 214-221, 2008. Disponível em: <<https://pure.strath.ac.uk/portal/files/259005/strathprints005988.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2014.

MOYSÉS FILHO, J. E.; MORETTI, S. L. A.; FEIO, M. A.C. B. N. Tutorial para o ensino da qualidade e produtividade dos serviços para os cursos de graduação em administração. 2006.

O'CONNOR, D. Towards a new interpretation of "hospitality". **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 1, n. 3, p. 267 – 271, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09596110510591954>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

OLIVEIRA, A. R.; REJOWSKI, M. Hospitalidade nas organizações: produção científica como indicador de um novo segmento de mercado em ascensão. **TuryDes – Revista de Investigación en Turismo e Desarrollo local**, v. 6, n. 15, p. 1-13, 2013. Disponível em: < <http://www.eumed.net/rev/turydes/15/hospitalidade.html> >. Acesso em: 16 fev. 2015.

O'SULLIVAN, E. L., SPANGLER, K. J. **Experience Marketing**: Strategies for the new millennium. State College, PA: Venture Publishing, 1998.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple item, scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 2, p. 12-40, 1988. Disponível em: < <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf> >. Acesso em: 8 maio 2015.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 9, n. 1, p. 45-52, 2004.

PASQUALI, L. **Análise fatorial para pesquisadores**. Petrópolis: Vozes, 2004.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Empresa 1**: instrumentos para competir na era da interatividade. Rio de Janeiro: Campus, 1997a.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Enterprise one to one**. New York: Currency, 1997b.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PIANA, J.; ERDMANN, R. H. A interação entre fatores geradores de competitividade na manufatura. In: SIMPOI, 2010. **Anais...** Disponível em: < www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00370_PCN27539.pdf >. Acesso: em: 5 maio 2015.

PINTO, K.; AZEVEDO, L.; FERNANDES, V. **Plano de negócios na hotelaria**. São Paulo 2012.

PIROLO, M. F.; TORRES, R. G. Hospitalidade na hotelaria de são Paulo (Brasil): a percepção de camareiras cooperadas. **Turismo e Sociedade**, v. 5, n. 2, 2012.
PIZAM, A. Creating memorable experiences. **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, n. 3, p. 343, 2010.

PORTER, M. E. A Cadeia de valores e a vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia:- a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.
PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991a.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: PORTER, M. E. **Competição: on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. Towards a dynamics theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12 special edition, p. 95-117, 1991b.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100003 >. Acesso em: 29 mar. 2015

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001. Disponível em: <http://thomaspowell.co.uk/article_pdfs/CA_logical_%26_phil.pdf>. Acesso em: 15/12/14

QUADROS, A. H. A hospitalidade e o diferencial competitivo das empresas prestadoras de serviços. **Revista Hospitalidade**, v. 8, n. 1, p. 43-57, 2011. Disponível em: <<https://revhosp.org/hospitalidade/article/download/346/446>>. Acesso em: 3 out. 2015.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SMARTPLS. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 13, n. 2, maio, 2014. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewFile/2717/pdf_167>. Acesso em: 2 fev. 2016.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 3**. SmartPLS GmbH: Boenningstedt. 2015. Disponível em: <<http://www.smartpls.com>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 (beta)**. 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.com>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. Germany: University of Hamburg, 2005.

RITZER, G. Inhospitable Hospitality? In: LASHLEY, C., LYNCH, P. A., MORRISON, A. (Eds), **Hospitality: A Social Lens**, Oxford: Elsevier, 2007.

ROBINSON, M.; LYNCH, P. The Power of hospitality: a sociolinguistic analysis. In: LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). **Hospitality: A Social Lens**, Oxford: Elsevier, 2007.

SCHMITT, B. H. **Marketing experimental**. São Paulo: Nobel, 2002.

SCOTT, W. R. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SOTT, W. R. (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. ed. rev. atual. London: Sage Publications, 1992.

SCOTT, W. R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A.. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

SHARMA, S.; NETEMEYER, R. G.; MAHAJAN, V. Search of excellence revisited: an empirical evaluation of Peters and Waterman's attributes of excellence. In: BEARDEN, W. O.; PARASURAMAN, A. (Eds). **Enhancing knowledge development in marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1990. pp. 322-328.

SHAW, C., IVENS, J. Building great customer experiences. New York: Palmgrave MacMillan, 2001.

SILVA, J. P.; LEITE, Y. V. P. Hospitalidad y ambiente en los hoteles: su influencia en el comportamiento del consumo. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, n. 19, p. 330 -345, 2010.

SOUZA, C. C. M. et al. Construção e validação de escala de qualidade de ensino e serviços: um estudo com alunos de cursos de graduação em administração de empresas. **REGE. Revista de Gestão USP**. , v.21, p.65 - 82, 2014.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competindo com base em capacidades: as novas regras da estratégia corporativa. In: **Estratégia corporativa**. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TELFER, E. A filosofia da hospitalidade. In: LASHLEY; MORRISON. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2005.

TEPECI, M.; BARTLETT, A. The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 21, n. 2, p. 151–170, 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/222728308_The_hospitality_industry_culture_profile_A_measure_of_individual_values_organizational_culture_and_person-organization_fit_as_predictors_of_job_satisfaction_and_behavioral_intentions>. Acesso em: 28 ago. 2015.

TENENHAUS, M. et al. PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v.48, p.159-205, 2005.

TEWS, M. J.; HOOF, H. B. In favor of hospitality-management education. **Hospitality Review**, v. 29, n. 2, p. 8, 2011.

VALLEN, G. K.; VALLEN, J. J. **Check-in, check-out: gestão e prestação de serviços em hotelaria**. Bookman, 2003.

VARGO, S. L.; LUSH, R. F. Evolving to a new dominant logic of marketing. **Journal of Marketing**, n. 69, p. 1-17, jan. 2004. Disponível em: < <https://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/filarkiv-2011/1.256836/VargoLusch2004a.pdf> >. Acesso em: 23 nov. 2015.

VIEIRA, V. A. **Escalas em marketing: métricas de resposta do consumidor e desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

VASCONCELOS, F. C; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o constructo e a métrica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 70-82, 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n2/v44n2a06.pdf> >. Acesso em: 11 fev. 2016.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 21, 2000. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118195002>>. Acesso em: 13 maio 2015.

VERHOEF, C. P. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31–34, 2009. Disponível em: < https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr_customer_experience.pdf >. Acesso em: 26 abr. 2015

WADA, E. K. Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 4., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPTUR, 2007.

WADA, E. K. Hospitalidade na gestão em meios de hospedagem: realidade ou falácia? In: DENCKER, A.F.M. (Coord). **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WADA, E. K.; MORETTI, S. L. A. Hospitalidade: dos domínios às lentes e sua inserção nos processos de gestão. **Caderno de Estudos e Pesquisa do Turismo**. v.3, p. 95, 2014. Disponível em: <www2.pucpr.br/reol/index.php/turismo?dd99=pdf&dd1=12815>. Acesso em: 16 jun. 2015.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2002.

WALLS, R.A. et al. An epistemology view of consumer experiences. **International Journal of Hospitality Management**, n. 30, p. 10-21, 2011. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/247123997_An_epistemological_view_of_consumer_experiences >. Acesso em: 16 set. 2015.

WHARTON, A. Commodifying Space: hotels and Pork Bellies. In: LASHLEY, C.; LYNCH, P. A.; MORRISON, A. (Eds). **Hospitality: a social lens**, Oxford: Elsevier, 2007.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C.V. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, v. 33, n. 1, p. 177-195, 2009.

ZEITHAML, L. V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services marketing: Integrating customer focus across the firm**. Nova York: McGraw-Hill, 2006.

ZOMERDIJK G. L.; VOSS A. C. Service design for experience-centric services. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 67-82, 2010. Disponível em: < http://facultyresearch.london.edu/docs/Service_Design_for_Experience-Centric_Services_final_paper.pdf >. Acesso em: 21 out. 2015

ANEXO A

E-MAIL ENVIADO AOS ASSOCIADOS DA RESORTS BRASIL

Prezados Associados boa tarde!

Nosso parceiro – SENAC, através da Professora Cícera Carla, Diretora do Centro Universitário de Águas de São Pedro/SP, interior de São Paulo, está precisando de nosso apoio para uma das etapas de seu trabalho de Mestrado, com uma pesquisa de campo a ser feita entre os Resorts associados!

Como vocês sabem o SENAC é o responsável pela produção do RESORTS EM PERSPECTIVA, que são nossos Estatísticos Trimestrais e temos uma estreita parceria com esta importante Instituição!

A Professora Cícera esclareceu que o objetivo principal da pesquisa respalda-se na avaliação da hospitalidade influenciada pela cultura e o atendimento dos meios de hospedagem conferindo-lhes maior qualidade. A competitividade neste caso não será medida diretamente, apenas inferida, na medida em que a literatura indica que a maior hospitalidade leva a um melhor serviço e por decorrência maior competitividade. Portanto o objetivo geral pode ser apontado como “Analisar a influência da hospitalidade na cultura empresarial (nível macro de atuação) e também sobre o atendimento aos clientes/hóspedes na hotelaria (nível micro).

Ela precisa receber no mínimo 200 respondentes, pelos critérios necessários, e as informações recebidas através do preenchimento da pesquisa não serão expostas.

A seguir o link para o preenchimento! Conto com o apoio de todos para fazer este link circular internamente em todas as áreas dos empreendimentos, ok!

<https://pt.surveymonkey.com/r/GNNBMRY>

Muito cordialmente, e a disposição para quaisquer dúvidas,

João Bueno

Diretor Executivo

Associação Brasileira de Resorts – **ABR**

Rua Professor Carlos de Carvalho, nº 28, cj 082 São Paulo/SP

Fone: 55 11 3884-4300

visite: www.resortsbrasil.com.br

APÊNDICE A

PRIMEIRA TRADUÇÃO DA ESCALA

Questão	Tradução Português
The organization is employee focused	A organização é focada em seus empregados
The organization supports, empowers and rewards their employees	A organização apoia, empodera e recompensa seus empregados
The organization practices the motto: "Treat others as I wish to be treated"	A organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"
The organization has a focus on employee retention I value truthfulness	A organização tem um foco na retenção do empregado I valoriza a veracidade
The organization constantly reinforces the company's culture	A organização reforça constantemente a cultura da empresa
Training is important within the organization I stand firm on my beliefs and	O treinamento é importante dentro da organização / Eu permaneço firme em minhas crenças e princípios
The organization treats mistakes as opportunities to learn	A organização trata erros como oportunidades para aprender
An organization where there is an entrepreneurial spirit among the managers	Uma organização onde há um espírito empreendedor entre os gestores
An organization where cultural diversity is a reality	Uma organização onde a diversidade cultural é uma realidade
An organization where there are many opportunities to relocate propitious	Uma organização onde existem muitas oportunidades para realocar favorabilidades
An organization that is in business of helping customers celebrate the milestones	Uma organização que está no negócio de ajudar os clientes a comemorar os marcos em suas vidas
An organization that is in the business of creating memories for its customers	Uma organização que está no negócio de criação de memórias para os seus clientes
An organization that has a high percentage of repeat guests	Uma organização que tem uma elevada percentagem de hóspedes fiéis
An organization that believes: "To be of service is the most noble profession"	Uma organização que acredita que "Estar em serviços é a mais nobre das profissões"
Achievement orientation	Orientação a conquistas
There is an entrepreneurial spirit among managers	Há um espírito empreendedor entre os gestores
An organization that develops a relationship with its customers	Uma organização que desenvolve um relacionamento com seus clientes
Focus on getting the job done	Foco na realização do trabalho
Acceptance of all guests as equally valued individuals irrespective of guest	Aceitação de todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor independente das características do hóspede
Hosts recognize their own emotions and are able to express them to others	Os anfitriões reconhecem as suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas
Hosts recognize and understand the emotions of guests	Os anfitriões reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes
Hosts use emotions with reason and emotional information in thought	Os anfitriões usam as emoções com razão e informações emocionais nos pensamentos
Hosts regulate and manage their own and the emotions of others	Os anfitriões regulam e gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros
Hosts control strong emotional states, anger, frustration, excitement, anxiety	Os anfitriões controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc
Redesigning unnecessary controls	Redesenhar controles desnecessários
Need to stage-manage experiences	Necessidade de gerenciar experiências por estágios
Operators need to reveal the experience over time	Os operadores precisam revelar a experiência ao longo do tempo
Security in hospitality should focus on guest security	A segurança em hospitalidade deve se concentrar na segurança dos hóspedes
A job that can be challenging at various times	Um trabalho que pode ser desafiador em vários momentos
An organization that has high turnover	Uma organização que tem alta rotatividade
An organization where burn out is a problem for management	Uma organização onde o esgotamento é um problema para a gerência
Attention to detail	Atenção aos detalhes
The concept of surprise leads to another key dimension of hospitality.	O conceito de surpresa leva a outra dimensão -chave- da hospitalidade.
Guests see the hotel as an important sanctuary	Os hóspedes vêem o hotel como um importante santuário
The stranger is treated as a guest and potential "friend"	O estranho é tratado como um convidado e potencial " amigo "
Guest included into the social context without limits	Hóspede incluído no contexto social sem limites
No evidence of hostility to guests	Não há evidência de hostilidade para os hóspedes
Guest protected and provided with a safe and secure environment	Cliente protegido e dotado de um ambiente seguro e protegido
The desire to please others	O desejo de agradar aos outros
General friendliness and benevolence	Simpatia e benevolência gerais
Affection for people; concern for others and compassion	Afeição por pessoas; preocupação com os outros e compaixão
The desire to meet another's need	O desejo de satisfazer as necessidades do outro
A desire to entertain	Um desejo de entreter
A need to help those in trouble	A necessidade de ajudar aqueles em apuros
A desire to have company or to make friends	Um desejo de ter companhia ou fazer amigos
A desire for the pleasures of entertaining	Um desejo pelos prazeres de entreter
I enjoy serving others	Gosto de servir os outros

APÊNDICE B

SEGUNDA TRADUÇÃO DA ESCALA

Tradução Português	Tradução Inglês
A organização é focada em seus empregados	The organization is focused on its employees
A organização apoia, empodera e recompensa seus empregados	The organization supports, empowers and rewards its employees
A organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"	The organization follows the motto "treat others as you wish to be treated"
A organização tem um foco na retenção do empregado / valoriza a verdade	The organization focuses on employee retention / values the truth
A organização reforça constantemente a cultura da empresa	The organization constantly reinforces the company culture
O treinamento é importante dentro da organização / Eu permaneço com meus valores e princípios	Training is important within the organization / I stick to my beliefs and principles
A organização trata erros como oportunidades para aprender	The organization treats mistakes as opportunities to learn
Uma organização onde há um espírito empreendedor entre os gestores	An organization where there is entrepreneurial spirit among the managers
Uma organização onde a diversidade cultural é uma realidade	An organization where cultural diversity is a reality
Uma organização onde existem muitas oportunidades para realocar funcionários	An organization where there is plenty of opportunity to relocate favorably
Uma organização que está no negócio de ajudar os clientes a comemorar marcos em suas vidas	An organization that is in the business of helping clients celebrate the milestones in their lives
Uma organização que está no negócio de criação de memórias para os clientes	An organization that is in the business of creating memories to its clients
Uma organização que tem uma elevada percentagem de hóspedes leais	An organization that has a high percentage level of loyal guests
Uma organização que acredita que "Estar em serviços é a mais nobre das profissões"	An organization that believes that "being in the service industry is the most noble of professions"
Orientação a conquistas	Achievement-oriented
Há um espírito empreendedor entre os gestores	There is an entrepreneur spirit among managers
Uma organização que desenvolve um relacionamento com seus clientes	An organization that develops a relationship with its clients
Foco na realização do trabalho	Focus on work accomplishment
Aceitação de todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independentemente das características do hóspede	Acknowledgement of all guests as individuals of the same value, independently of the characteristics of the guest
Os anfitriões reconhecem as suas próprias emoções e são capazes de expressá-las para outras pessoas	The hosts acknowledge their own emotions and are able to express them to other people
Os anfitriões reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes	The hosts acknowledge and understand the emotions of the guests
Os anfitriões usam as emoções com razão e informações emocionais em seus pensamentos	The hosts use emotions with reason and emotional information in their thoughts
Os anfitriões regulam e gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros	The hosts regulate and manage their own emotions and the emotions of the others
Os anfitriões controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.	The hosts contain strong emotional states, anger, frustration, excitement, anxiety, etc.
Redesenhar controles desnecessários	Redesign unnecessary controls
Necessidade de gerenciar experiências por estágios	Need to manage experiences by stages
Os operadores precisam revelar a experiência ao longo do tempo	The operators need to reveal the experience over time
A segurança em hospitalidade deve se concentrar na segurança dos hóspedes	Safety in hospitality must concentrate on the safety of the guests
Um trabalho que pode ser desafiador em vários momentos	A work that can be challenging in various moments
Uma organização que tem alta rotatividade	An organization that has high turnover
Uma organização onde o esgotamento é um problema para a gestão	An organization where fatigue is a problem for the management
Atenção aos detalhes	Attention to detail
O conceito de surpresa leva a outra dimensão -chave- da hospitalidade	The surprise concept leads to another key dimension of hospitality
Os hóspedes vêem o hotel como um importante santuário	Guests see the hotel as an important sanctuary
O estranho é tratado como um convidado e potencial "amigo"	The stranger is treated like a guest and potential "friend"
Hóspede incluído no contexto social sem limites	Guest included in the social context without limits
Não há evidência de hostilidade para os hóspedes	There is no evidence of hostility towards guests
Cliente protegido e dotado de um ambiente seguro e protegido	Client protected and provided with a safe and guarded environment
O desejo de agradar aos outros	The wish to please others
Simpatia e benevolência gerais	General empathy and kindness
Afeição por pessoas; preocupação com os outros e compaixão	Affection for people; concern for others and compassion
O desejo de satisfazer as necessidades do outro	The wish to meet the needs of others
Um desejo de entreter	A wish of entertaining
A necessidade de ajudar aqueles em apuros	The need to help those in trouble
Um desejo de ter companhia ou fazer amigos	A wish to have company or make friends
Um desejo pelos prazeres de entreter	A wish for the pleasures of entertaining
Gosto de servir os outros	Fondness to serve others

APÊNDICE C

SUGESTÕES ESPECIALISTA – Professor Doutor Luiz Carvalho

Escala Matriz	Considerações Especialista I
Sua organização é focada em seus colaboradores	Sua organização considera os colaboradores um importante recurso da empresa
Sua organização apoia, delega e recompensa seus colaboradores	Sua organização apoia as iniciativas, delega autoridade e recompensa seus colaboradores
Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"	Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"
Sua organização mantém foco na retenção do colaborador	Sua organização mantém foco na retenção do colaborador
Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa	Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa
O treinamento é importante para sua organização	O treinamento é importante para sua organização
Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender	Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender
Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores	Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores
Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade	Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade
Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar	Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar
Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas	Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas
Sua organização está no negócio de criação de memórias para os seus clientes	Sua organização está no negócio de criação de memórias positivas para os seus clientes
Sua organização tem elevada percentagem de hóspedes fiéis	Sua organização tem muitos hóspedes fiéis
Sua organização acredita que "estar em serviços é a mais nobre das profissões"	Sua organização acredita que "trabalhar em serviços é a mais nobre das profissões"
Sua organização é orientada para conquistas	Sua organização é orientada para conquistas
Sua organização desenvolve relacionamento com seus clientes	Sua organização desenvolve relacionamentos duradouros com seus clientes
Sua organização tem foco no trabalho realizado	Sua organização tem foco no trabalho completado
Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independente de suas características	Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independentemente de suas características
Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas	Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas
Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes	Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes
Em sua organização os colaboradores regulam e gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros	Em sua organização os colaboradores controlam e gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros
Sua organização desestimula controles de despesas desnecessários	Sua organização desestimula controles de despesas desnecessários
Em sua organização existe a necessidade de gerenciar experiências por etapas	Em sua organização existe a necessidade de formar a experiência gerencial na escala hierárquica
Em sua organização os colaboradores precisam sempre mostrar sua experiência	Em sua organização os colaboradores precisam sempre mostrar sua experiência
Sua organização entende que "a segurança em hospitalidade deve se concentrar na segurança dos hóspedes"	Sua organização entende que "a segurança em hospitalidade deve se concentrar nos hóspedes"
Sua organização propicia um trabalho que desafiador em vários momentos	Sua organização propicia um trabalho desafiador em vários momentos
Em sua organização os colaboradores controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.	Em sua organização os colaboradores devem controlar estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.
Em sua organização o stress é um problema para a gerência	Em sua organização o stress é um problema para a gerência
Sua organização estimula atenção aos detalhes	Sua organização estimula atenção aos detalhes
Em sua organização o conceito de surpresa é uma forma de hospitalidade	Em sua organização o conceito de proporcionar surpresas agradáveis é uma forma de hospitalidade
Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio	Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio
Em sua organização o hóspede é enturmado no contexto social	Em sua organização o hóspede é acolhido no contexto social
Em sua organização não há evidência de hostilidade para com os hóspedes	Em sua organização não há evidência de hostilidade para com os hóspedes
Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro	Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro
Sua organização possui o desejo de agradar aos outros	Sua organização estimula o desejo de agradar aos outros
Sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas	Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas

Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.	Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.
Em sua organização há o desejo de satisfazer as necessidades dos outros	Sua organização se preocupa com a necessidade de satisfazer as necessidades dos outros
Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede	Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede
Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros	Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros
Sua organização valoriza o prazer em servir os outros	Sua organização valoriza o prazer em servir os outros
Sua organização valoriza a integridade	Sua organização valoriza a integridade
Sua organização entrega o prometido aos hóspedes	Sua organização entrega o prometido aos hóspedes
Sua organização cria momentos memoráveis	Sua organização cria momentos memoráveis
O passante é tratado como hóspede e potencial amigo	O passante é tratado como hóspede e potencial amigo
Em sua organização os colaboradores usam a emoção de forma construtiva	Em sua organização os colaboradores usam a emoção de forma construtiva
Sua organização pratica o desejo de fazer amigos	Sua organização pratica o desejo de fazer amigos
Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter	Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter
Sugestões do Especialista	Em sua organização há espaço propício e acolhedor de idéias e sugestões de mudanças por parte dos colaboradores.
	Em sua organização há programa de integração de novos colaboradores ao grupo
	Em sua organização os espaços físicos para os funcionários são acolhedores
	O refeitório dos colaboradores é um espaço de comensalidade

APÊNDICE D

SUGESTÕES ESPECIALISTA – Professor Doutor Hamilton Pozo

Escala Matriz	Considerações Especialista II
Sua organização é focada em seus colaboradores	Sua organização é focada em seus colaboradores
Sua organização apoia, delega e recompensa seus colaboradores	Sua organização apoia, delega e recompensa seus colaboradores
Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"	Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"
Sua organização mantém foco na retenção do colaborador	Sua organização mantém foco na retenção do colaborador
Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa	Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa
O treinamento é importante para sua organização	O treinamento é importante para sua organização
Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender	Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender
Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores	Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores
Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade	Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade
Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar	Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar
Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas	Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas
Sua organização está no negócio de criação de memórias para os seus clientes	Sua organização está no negócio de criação de memórias para os seus clientes
Sua organização tem elevada percentagem de hóspedes fiéis	Sua organização tem elevada percentagem de hóspedes fiéis
Sua organização acredita que "estar em serviços é a mais nobre das profissões"	Sua organização acredita que "estar em serviços é a mais nobre das profissões"
Sua organização é orientada para conquistas	Sua organização é orientada para conquistas
Sua organização desenvolve relacionamento com seus clientes	Sua organização desenvolve relacionamento com seus clientes
Sua organização tem foco no trabalho realizado	Sua organização tem foco no trabalho realizado
Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independente de suas características	Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independente de suas características
Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas	Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas positivamente
Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes	Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes
Em sua organização os colaboradores regulam e gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros	Em sua organização os colaboradores regulam e gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros
Sua organização desestimula controles de despesas desnecessários	Sua organização desestimula controles de despesas desnecessários
Em sua organização existe a necessidade de gerenciar experiências por etapas	Em sua organização existe a necessidade de gerenciar experiências por etapas ????
Em sua organização os colaboradores precisam sempre mostrar sua experiência	Em sua organização os colaboradores precisam sempre mostrar sua experiência
Sua organização entende que "a segurança em hospitalidade deve se concentrar na segurança dos hóspedes"	Sua organização entende que "a segurança em hospitalidade deve se concentrar na segurança dos hóspedes"
Sua organização propicia um trabalho que desafiador em vários momentos	Sua organização propicia um trabalho desafiador em vários momentos
Em sua organização os colaboradores controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.	Em sua organização os colaboradores controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.
Em sua organização o stress é um problema para a gerência	Em sua organização o stress é um problema para a gerência
Sua organização estimula atenção aos detalhes	Sua organização estimula atenção aos detalhes
Em sua organização o conceito de surpresa é uma forma de hospitalidade	Em sua organização o conceito de surpresa positiva é uma forma de hospitalidade
Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio	Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio
Em sua organização o hóspede é enturmado no contexto social	Em sua organização o hóspede é enturmado no contexto social
Em sua organização não há evidência de hostilidade para com os hóspedes	Em sua organização há alguma evidência de hostilidade para com os hóspedes
Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro	Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro
Sua organização possui o desejo de agradar aos outros	Sua organização possui o desejo de agradar aos outros ???
Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas	Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas
Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.	Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.
Em sua organização há o desejo de satisfazer as necessidades dos outros	Em sua organização há o desejo de satisfazer as necessidades dos outros ????
Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede	Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede
Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros	Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros ????

Sua organização valoriza o prazer em servir os outros	Sua organização valoriza o prazer em servir os outros
Sua organização valoriza a integridade	Sua organização valoriza a integridade ética e moral
Sua organização entrega o prometido aos hóspedes	Sua organização entrega o prometido aos hóspedes
Sua organização cria momentos memoráveis	Sua organização cria momentos memoráveis = a 12
O passageiro é tratado como hóspede e potencial amigo	O passageiro é tratado como hóspede e potencial amigo
Em sua organização os colaboradores usam a emoção de forma construtiva	Em sua organização os colaboradores usam a emoção de forma construtiva = 20
Sua organização pratica o desejo de fazer amigos	Sua organização pratica o desejo de fazer amigos
Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter	Sua organização tem desejo pelo prazer em entreter
Sugestões Especialista II	Sua organização os programas de marketing envolvem todos participantes da empresa.
	Em sua organização brochuras, sites, aplicativos móveis, e outras formas de mídia impressa e digitais destinados a informar e ajudar o hóspede a planejar a sua estadia no destino é importante
	Sua organização a satisfação dos hóspedes é determinada por uma combinação de valor percebido e qualidade, suas expectativas e da experiência concreta.
	Em sua organização a hospitalidade é fator de atratividade para seus clientes
	Sua organização usa todos os recursos disponíveis para proporcionar uma experiência inesquecível aos hóspedes

APÊNDICE E

CONSIDERAÇÕES ESPECIALISTA – Graziela Ferreira Zanin – Gerente Geral do Grande Hotel São Pedro

Escala Matriz	Considerações Especialista III
Sua organização é focada em seus colaboradores	sua organização acolhe seus colaboradores
Sua organização apoia, delega e recompensa seus colaboradores	Sua organização apoia, delega e recompensa seus colaboradores
Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"	Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"
Sua organização mantém foco na retenção do colaborador	Sua organização mantém foco na retenção do colaborador
Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa	Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa
O treinamento é importante para sua organização	O treinamento é importante para sua organização
Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender	Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender
Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores	Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores
Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade	Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade
Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar	Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar
Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas	Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas
Sua organização está no negócio de criação de memórias para os seus clientes	Sua organização está no negócio de criação de memórias para os seus clientes
Sua organização tem elevada percentagem de hóspedes fiéis	Sua organização tem elevada percentagem de hóspedes fiéis
Sua organização acredita que "estar em serviços é a mais nobre das profissões"	Sua organização acredita que "estar em serviços é a mais nobre das profissões"
Sua organização é orientada para conquistas	Sua organização é orientada para conquistas
Sua organização desenvolve relacionamento com seus clientes	Sua organização desenvolve relacionamento com seus clientes
Sua organização tem foco no trabalho realizado	sua organização é eficiente ou tem foco nos resultados obtidos
Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independente de suas características	Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independente de suas características
Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas	Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas
Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes	Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes
Em sua organização os colaboradores regulam e gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros	Em sua organização os colaboradores gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros
Sua organização desestimula controles de despesas desnecessários	
Em sua organização existe a necessidade de gerenciar experiências por etapas	sugerir retirar
Em sua organização os colaboradores precisam sempre mostrar sua experiência	Em sua organização os colaboradores podem superar as expectativas do cliente
Sua organização entende que "a segurança em hospitalidade deve se concentrar na segurança dos hóspedes"	sugere uma nova redação
Sua organização propicia um trabalho que desafiador em vários momentos	Sua organização propicia um trabalho que desafiador em vários momentos
Em sua organização os colaboradores controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.	Em sua organização os colaboradores controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.
Em sua organização o stress é um problema para a gerência	Em sua organização o gerente tem problemas em gerenciar o stress da equipe
Sua organização estimula atenção aos detalhes	Sua organização estimula atenção aos detalhes
Em sua organização o conceito de surpresa é uma forma de hospitalidade	Em sua organização o conceito de surpresa é uma forma de hospitalidade
Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio	Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio
Em sua organização o hóspede é enturmado no contexto social	enturmado?
Em sua organização não há evidência de hostilidade para com os hóspedes	Em sua organização não há evidência de hostilidade para com os hóspedes
Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro	Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro
Sua organização possui o desejo de agradar aos outros	Sua organização possui o desejo de agradar aos outros
Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas	Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas
Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.	Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.
Em sua organização há o desejo de satisfazer as necessidades dos outros	Em sua organização há o desejo de satisfazer as necessidades dos outros
Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede	Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede
Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros	Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros
Sua organização valoriza o prazer em servir os outros	Sua organização valoriza o prazer em servir os outros
Sua organização valoriza a integridade	Sua organização valoriza a integridade
Sua organização entrega o prometido aos hóspedes	Sua organização entrega o prometido aos hóspedes
Sua organização cria momentos memoráveis	Sua organização cria momentos memoráveis
O passante é tratado como hóspede e potencial amigo	O passante é tratado como hóspede e potencial amigo
Em sua organização os colaboradores usam a emoção de forma construtiva	Em sua organização os colaboradores usam a emoção de forma construtiva
Sua organização pratica o desejo de fazer amigos	Sua organização pratica o desejo de fazer amigos
Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter	Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter
Sugestões Especialista III	Inserir pergunta sobre o meio ambiente
	Especificar os "outros"

APÊNDICE F

CONSIDERAÇÕES ESPECIALISTA - Camila Fernanda de Moraes – Diretora do Centro Universitário Senac Campos do Jordão

Escala Matriz	Considerações Especialista IV
Sua organização é focada em seus colaboradores	sua organização acolhe seus colaboradores
Sua organização apoia, delega e recompensa seus colaboradores	Sua organização apoia, delega e recompensa seus colaboradores
Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"	Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"
Sua organização mantém foco na retenção do colaborador	Sua organização mantém foco na retenção do colaborador
Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa	Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa
O treinamento é importante para sua organização	O treinamento é importante para sua organização
Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender	Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender
Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores	Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores
Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade	Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade
Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar	Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar
Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas	retirar
Sua organização está no negócio de criação de memórias para os seus clientes	retirar
Sua organização tem elevada percentagem de hóspedes fiéis	retirar
Sua organização acredita que "estar em serviços é a mais nobre das profissões"	Sua organização acredita que "estar em serviços é a mais nobre das profissões"
Sua organização é orientada para conquistas	Sua organização é orientada para conquistas
Sua organização desenvolve relacionamento com seus clientes	Sua organização desenvolve relacionamento com seus clientes
Sua organização tem foco no trabalho realizado	sua organização é eficiente ou tem foco nos resultados obtidos
Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independente de suas características	Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independente de suas características
Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas	Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las a outras pessoas
Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes	Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes
Em sua organização os colaboradores regulam e gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros	Em sua organização os colaboradores gerenciam suas próprias emoções e as emoções dos outros
Sua organização desestimula controles de despesas desnecessários	retirar
Em sua organização existe a necessidade de gerenciar experiências por etapas	Em sua organização existe a necessidade de gerenciar experiências por etapas
Em sua organização os colaboradores precisam sempre mostrar sua experiência	Em sua organização os colaboradores podem superar as expectativas do cliente
Sua organização entende que "a segurança em hospitalidade deve se concentrar na segurança dos hóspedes"	Pensar se a questão faz sentido
Sua organização propicia um trabalho que desafiador em vários momentos	Sua organização propicia um trabalho que desafiador em vários momentos
Em sua organização os colaboradores controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.	Em sua organização os colaboradores controlam estados emocionais fortes, raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.
Em sua organização o stress é um problema para a gerência	Em sua organização o gerente tem problemas em gerenciar o stress da equipe
Sua organização estimula atenção aos detalhes	Sua organização estimula atenção aos detalhes
Em sua organização o conceito de surpresa é uma forma de hospitalidade	Em sua organização o conceito de surpresa é uma forma de hospitalidade
Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio	Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio
Em sua organização o hóspede é enturmado no contexto social	enturmado?
Em sua organização não há evidência de hostilidade para com os hóspedes	Em sua organização não há evidência de hostilidade para com os hóspedes
Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro	Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro
Sua organização possui o desejo de agradar aos outros	Sua organização possui o desejo de agradar aos outros
Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas	Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas
Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.	Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.
Em sua organização há o desejo de satisfazer as necessidades dos outros	Em sua organização há o desejo de satisfazer as necessidades dos outros
Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede	Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede
Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros	Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros
Sua organização valoriza o prazer em servir os outros	Sua organização valoriza o prazer em servir os outros
Sua organização valoriza a integridade	Sua organização valoriza a integridade
Sua organização entrega o prometido aos hóspedes	Sua organização entrega o prometido aos hóspedes
Sua organização cria momentos memoráveis	Sua organização cria momentos memoráveis
O passante é tratado como hóspede e potencial amigo	O passante é tratado como hóspede e potencial amigo
Em sua organização os colaboradores usam a emoção de forma construtiva	Em sua organização os colaboradores usam a emoção de forma construtiva
Sua organização pratica o desejo de fazer amigos	Sua organização pratica o desejo de fazer amigos
Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter	Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter

APÊNDICE G

PESQUISA APLICADA NO TESTE DA ESCALA

Prezado,

Este é um questionário para uma pesquisa acadêmica sobre Hospitalidade. Sua ajuda será de grande valia para este projeto. Você deve marcar a opção mais próxima possível do que pensa sobre as afirmações abaixo.

Discordo
totalmente  Concordo
totalmente

Sua organização acolhe e considera os colaboradores um importante recurso da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização está no negócio de ajudar os clientes a celebrar marcos em suas vidas	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização apoia as iniciativas, delega autoridade e recompensa seus colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização está no negócio de criação de memórias positivas para os seus clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização tem muitos hóspedes fiéis	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização mantém foco na retenção do colaborador	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização acredita que "trabalhar em serviços é a mais nobre das profissões"	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização é orientada para conquistas	☐	☐	☐	☐	☐
O treinamento é importante para sua organização	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização desenvolve relacionamentos duradouros com seus clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização trata os erros como oportunidades para aprender	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização tem foco nos resultados obtidos	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização aceita todos os hóspedes como indivíduos com o mesmo valor, independentemente de suas características	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização os colaboradores reconhecem suas próprias emoções e são capazes de expressá-las positivamente a outras pessoas	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização existem oportunidades adequadas para se realocar	☐	☐	☐	☐	☐

Em sua organização os colaboradores reconhecem e compreendem as emoções dos hóspedes	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização desestimula controles de despesas desnecessários no momento de agradar os hóspedes	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização estimula trabalhos em equipe	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização não há evidência de hostilidade para com os hóspedes	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização valoriza serviços customizados e diferenciados	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização o hóspede é protegido e dotado de um ambiente seguro	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização entende que a segurança dos hóspedes é prioritária	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização estimula o desejo de agradar os outros	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização propicia um trabalho desafiador em vários momentos	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização os colaboradores devem controlar estados emocionais fortes, como: raiva, frustração, excitação, ansiedade, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização o stress é um problema para a gerência	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização se preocupa em de satisfazer as necessidades dos colaboradores e hóspedes	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização estimula atenção aos detalhes	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização estimula o entretenimento para o hóspede	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização o conceito de proporcionar surpresas agradáveis é uma forma de hospitalidade	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização há a necessidade de ajudar os que estão em apuros	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização os hóspedes veem o hotel como um importante refúgio	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização valoriza o prazer em servir os outros	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização procura integrar os hóspedes no contexto	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização tem desejo pelo prazer de entreter	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização valoriza a integridade	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização oferece espaço propício e acolhedor para ideias e sugestões dos colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização entrega o prometido aos hóspedes	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização promove programa de integração de novos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização usa todos os recursos para criar momentos memoráveis	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização os espaços físicos para os funcionários são acolhedores	☐	☐	☐	☐	☐

Em sua organização o passante é tratado como hóspede e potencial amigo	☐	☐	☐	☐	☐
O refeitório dos colaboradores é um espaço de comensalidade	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização os colaboradores usam emoções de forma construtiva	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização os programas de marketing envolvem todos participantes da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

Sexo : () FEM () MASC

Idade:

Função:

Média Salarial:

APÊNDICE H

PESQUISA APLICADA NO TESTE

Prezado,

Este é um questionário para uma pesquisa acadêmica sobre Hospitalidade. Sua ajuda será de grande valia para este projeto. Você deve marcar a opção mais próxima possível do que pensa sobre as afirmações abaixo.

Discord Concor
o totalmente do totalmente

Sexo : () FEM () MASC

Sua organização acolhe e considera os colaboradores um importante recurso da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização apoia as iniciativas, delega autoridade e recompensa seus colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização pratica o lema "trate os outros como você gostaria de ser tratado"	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização mantém foco na retenção do colaborador	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização acredita que "trabalhar em serviços é a mais nobre das profissões"	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização reforça constantemente a cultura da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização é orientada para conquistas	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização a diversidade cultural é uma realidade	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização entende que a segurança dos hóspedes é prioritária	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização a simpatia e benevolência são disseminadas	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização possui afeição por pessoas, preocupação com os outros e compaixão.	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização usa todos os recursos para criar momentos memoráveis	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização há um espírito empreendedor entre os gestores	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização entrega o prometido aos hóspedes	☐	☐	☐	☐	☐
Sua organização promove programa de integração de novos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Em sua organização os colaboradores usam emoções de forma construtiva	☐	☐	☐	☐	☐

Idade:

Função:

Média Salarial:

